Dan Ariely

# LAS TRAMPAS DEL DESEO



Cómo controlar los impulsos irracionales que nos llevan al error




*Ariel*

Índice

*A mis mentores, colegas y alumnos,*
*que hicieron emocionante esta investigación.*

# Introducción

## De cómo una lesión me condujo a la irracionalidad y a la investigación de la que aquí se trata

Mucha gente me ha dicho que tengo una manera poco habitual de ver el mundo. Más o menos durante los últimos veinte años de mi trayectoria como investigador he tenido ocasión de divertirme bastante averiguando qué es lo que influye realmente en nuestras decisiones cotidianas (lo cual es distinto de lo que nosotros creemos, a menudo con gran confianza, que influye en ellas).

¿Sabe usted por qué nos prometemos a nosotros mismos tan a menudo que haremos dieta y ejercicio, sólo para ver cómo la idea se desvanece en cuanto el carrito de postres pasa a nuestro lado?

¿Sabe por qué a veces nos sorprendemos a nosotros mismos comprando entusiasmados cosas que en realidad no necesitamos?

¿Sabe por qué seguimos teniendo dolor de cabeza después de tomar una aspirina que nos cuesta cinco céntimos, pero ese mismo dolor de cabeza desaparece si la aspirina nos cuesta 50?

¿Sabe por qué una persona a la que se pide que recuerde los Diez Mandamientos tiende a ser más honesta (al menos inmediatamente después) que otra a la que no se le pide tal cosa? ¿O por qué los códigos de honor reducen efectivamente la deshonestidad en el lugar de trabajo?

Cuando haya acabado de leer este libro sabrá las respuestas a estas y muchas otras preguntas que tienen consecuencias en nuestra vida personal, en nuestra vida empresarial y en nuestra manera de ver el mundo. Conocer la respuesta a la pregunta sobre la aspirina, por ejemplo, tiene implicaciones no sólo en nuestra elección personal a la hora de adquirir un medicamento, sino también en uno de los más importantes temas que afronta nuestra sociedad: el coste y la eficacia del seguro de enfermedad. Comprender el impacto de los Diez Mandamientos a la hora de refrenar la deshonestidad podría ayudar a evitar el próximo fraude estilo Enron. Y comprender la dinámica de la

alimentación impulsiva tiene consecuencias para todas las demás decisiones impulsivas de nuestra vida; incluyendo por qué nos resulta tan difícil ahorrar dinero para cuando lleguen las vacas flacas.

Mi objetivo, una vez que haya acabado de leer este libro, es el de ayudarle a repensar esencialmente qué es lo que le mueve a usted y a las personas que le rodean. Espero poder llevarle a ello presentándole un amplio abanico de experimentos científicos, hallazgos y anécdotas que en muchos casos resultan bastante divertidos. Una vez que descubra lo sistemáticos que resultan ciertos errores –cómo los repetimos una y otra vez–, creo que empezará a aprender cómo evitar algunos de ellos.

Pero antes de empezar a contarle mi curiosa, práctica, entretenida y, en algunos casos, incluso deliciosa investigación sobre la alimentación, las compras, el amor, el dinero, la desidia, la cerveza, la honestidad y otras áreas de la vida, creo que es importante que le hable de los orígenes de mi relativamente heterodoxa visión del mundo y, por ende, de este libro. Por desgracia, mi introducción en este ámbito se inició con un accidente ocurrido hace muchos años, que fue cualquier cosa menos divertido.

Una tarde, que por lo demás habría sido la de un viernes normal y corriente en la vida de un joven israelí de dieciocho años, todo cambió irreversiblemente en cuestión de segundos. La explosión de una gran bengala de magnesio, de las que se utilizan para iluminar los campos de batalla por la noche, dejó el setenta por ciento de mi cuerpo cubierto de quemaduras de tercer grado.

Pasé los tres años siguientes cubierto de vendajes en un hospital, y luego, durante un tiempo, aparecí en público sólo ocasionalmente, ataviado con un ceñido traje sintético y una máscara que me hacían parecer una especie de Spiderman de vía estrecha. Al no poder participar en las mismas actividades cotidianas que mis amigos y mi familia, me sentía parcialmente distanciado de la sociedad, y empecé a observar las mismas actividades que habían constituido mi propia rutina diaria como si fuera alguien ajeno a ellas. Como si procediera de una cultura o un planeta distintos, empecé a reflexionar sobre los objetivos de diversos comportamientos, míos y de otras personas. Así, por ejemplo, empecé a preguntarme por qué me gustaba una chica pero no otra, por qué mi rutina diaria estaba diseñada para que les resultara cómoda a los médicos pero no a mí, por qué me gustaba hacer escalada pero no estudiar historia, por qué solía preocuparme tanto por lo que los demás pensaran de mí y, sobre todo, qué hay en la vida que motiva a la gente.

En los tres años que pasé en el hospital después de mi accidente tuve una amplia experiencia con distintas clases de dolor, y un montón de tiempo entre tratamientos y operaciones para reflexionar sobre él. Durante aquellos largos años mi agonía cotidiana se produjo en el «baño», un proceso diario en el que me empapaban en una solución desinfectante, me quitaban las vendas y se eliminaban las partículas de piel muerta. Cuando la piel está intacta, los desinfectantes producen un moderado picor y en general las vendas salen con facilidad. Pero cuando apenas hay piel, o no la hay en absoluto –como era mi caso debido a las extensas quemaduras–, las vendas se enganchan a la carne, y el desinfectante duele como ninguna otra cosa que pueda describir.

Muy pronto, en la sección de quemados, empecé a hablar con las enfermeras que me administraban el baño diario a fin de entender cómo enfocaban mi tratamiento. Normalmente, las enfermeras cogían una venda y la arrancaban lo más rápido posible, provocando un dolor intenso pero breve; luego repetían el proceso durante una hora o así hasta quitar todas y cada una de las vendas. Una vez finalizado el proceso, me recubrían de pomada y de nuevas vendas a fin de poder repetirlo al día siguiente.

No tardé en darme cuenta de que las enfermeras tenían la teoría de que tirar vigorosamente de las vendas, provocando un agudo pinchazo de dolor, resultaba preferible (para el paciente) a arrancar dichos vendajes poco a poco, lo cual puede que no produjera un pinchazo de dolor tan intenso, pero sí prolongaría el dolor durante más tiempo, y, en consecuencia, resultaría más doloroso en su conjunto. Las enfermeras habían llegado asimismo a la conclusión de que no había diferencia alguna entre estos dos posibles métodos: empezar por la parte más dolorida del cuerpo e ir pasando luego hacia la menos dolorida, o empezar por la parte menos dolorida y avanzar después hacia las zonas donde el dolor resultaba más atroz.

Como alguien que de hecho había experimentado el dolor del proceso de extracción de las vendas, yo no compartía sus creencias (que jamás habían sido científicamente comprobadas). Además, sus teorías no consideraban en lo más mínimo la cantidad de temor que el paciente sentía antes del tratamiento; las dificultades de abordar las fluctuaciones del dolor a lo largo del tiempo; la incertidumbre de no saber cuándo empezará y cuándo disminuirá el dolor, o los beneficios de sentirse confortado por la posibilidad de que el dolor se reduzca con el tiempo. Sin embargo, dado lo indefenso de mi situación, apenas tenía influencia sobre nada de ello.

En cuanto pude abandonar el hospital por un período prolongado (seguiría volviendo para ocasionales operaciones y tratamientos durante otro cinco años), empecé a estudiar en la Universidad de Tel Aviv. Durante mi primer semestre asistí a una clase que cambiaría profundamente mi perspectiva de investigación y determinaría en gran medida mi futuro. Era la clase de fisiología del cerebro, que daba el profesor Hanan Frenk. Además del fascinante material que el profesor Frenk nos presentó sobre el funcionamiento del cerebro, lo que más me impactó de su clase fue su actitud ante las preguntas y las teorías alternativas. Muchas veces, cuando levantaba la mano en clase o me pasaba por su despacho para sugerirle una interpretación distinta de algunos resultados que había presentado, él me respondía que mi teoría constituía ciertamente una posibilidad (algo improbable, pero una posibilidad al fin), y luego me desafiaba a que propusiera una prueba empírica que la diferenciara de la teoría convencional.

Idear tales pruebas no era tarea fácil, pero la idea de que la ciencia era una empresa empírica donde todos los que intervenían en ella –incluido un estudiante novel como yo mismo– podían concebir teorías alternativas, con la única condición de que encontraran formas empíricas de comprobar dichas teorías, me abrió un mundo nuevo. En una de mis visitas al despacho del profesor Frenk le propuse una teoría para explicar cómo se desarrollaba cierta fase de la epilepsia, e incluí una idea sobre cómo podía comprobarse con ratas.

Al profesor Frenk le gustó la idea, y durante los tres meses siguientes estuve trabajando con unas cincuentas ratas, implantándoles catéteres en la médula espinal y suministrándoles diferentes sustancias a fin de aumentar o reducir sus convulsiones epilépticas. Uno de los problemas prácticos de este planteamiento era el hecho de que los movimientos de mis manos eran muy limitados a causa de mis lesiones, y, como consecuencia de ello, me resultaba muy difícil trabajar con las ratas. Por fortuna para mí, mi mejor amigo, Ron Weisberg –ferviente vegetariano y amante de los animales–, aceptó acompañarme al laboratorio varios fines de semana y ayudarme con los procedimientos; una auténtica prueba de amistad donde las haya.

Al final resultó que mi teoría estaba equivocada, pero ello no disminuyó en nada mi entusiasmo. Al fin y al cabo, había podido aprender algo de mi teoría; y aunque ésta era errónea, era bueno saberlo con certeza. Siempre me hacía muchas preguntas acerca de cómo funcionan las cosas y de cómo actúa la gente, y mi nuevo descubrimiento –que la ciencia me proporcionaba las

herramientas y las posibilidades de examinar cualquier cosa que yo considerara interesante– me condujo al estudio del comportamiento de las personas.

Provisto de esas nuevas herramientas, centré una gran parte de mis esfuerzos iniciales en comprender cómo experimentamos el dolor. Por razones obvias, me preocupaban especialmente las situaciones tales como mi tratamiento en el baño, en las que debe infligirse dolor a un paciente durante un período de tiempo prolongado. ¿Era posible reducir la agonía de aquel dolor en su conjunto? Durante los años siguientes tuve la oportunidad de realizar toda una serie de experimentos de laboratorio conmigo mismo, con mis amigos y con varios voluntarios –utilizando el dolor físico inducido por el agua caliente, el agua fría, la presión y los sonidos fuertes, e incluso el dolor psíquico derivado de perder dinero en la bolsa– en busca de respuestas.

Cuando hube terminado me di cuenta de que las enfermeras de la sección de quemados eran personas amables y generosas (bueno, salvo una excepción), con un montón de experiencia a la hora de empapar y quitar vendajes, pero que no por ello su teoría sobre lo que podía o no minimizar el dolor de sus pacientes resultaba correcta. ¿Cómo podían estar tan equivocadas –me pregunté–, considerando su vasta experiencia? Dado que conocía a aquellas enfermeras personalmente, yo sabía que su forma de actuar no se debía a la malicia, la estupidez o la negligencia. Lejos de ello, muy probablemente eran víctimas de una serie de prejuicios inherentes a su percepción del dolor de los pacientes; unos prejuicios que aparentemente no se habían visto alterados ni siquiera por su vasta experiencia.

Por tales razones, me sentí especialmente emocionado cuando, una mañana, volví a la sección de quemados y presenté mis resultados con la esperanza de influir en los procedimientos de eliminación de vendajes empleados con otros pacientes. Tal como les expliqué a las enfermeras y a los médicos, resultaba que la gente sentía menos dolor si los tratamientos (como el de quitar las vendas en un baño) se realizaban con menor intensidad y mayor duración que si se alcanzaba el mismo objetivo empleando una mayor intensidad y una duración menor. En otras palabras: yo habría sufrido menos si me hubieran quitado las vendas poco a poco en lugar de emplear su método del tirón.

Las enfermeras se mostraron sinceramente sorprendidas por mis conclusiones, pero no más de lo que me sorprendí yo al escuchar lo que dijo al respecto Etty, mi enfermera preferida. Admitía que su idea era errónea y que debían modificar sus métodos; pero precisaba que cualquier análisis del

dolor infligido en el tratamiento del baño debía tener en cuenta también el sufrimiento psíquico que experimentaban las enfermeras al oír los gritos de dolor de sus pacientes. Quitar las vendas de un tirón podía resultar más comprensible –explicaba– si ésta era también la forma que tenían las enfermeras de abreviar su propio tormento (y sus rostros a menudo revelaban que en efecto estaban sufriendo). Al final, no obstante, todos coincidimos en que debía modificarse el procedimiento, y de hecho algunas de las enfermeras siguieron mis recomendaciones.

Por lo que yo sé, dichas recomendaciones jamás llegaron a modificar el proceso de eliminación de vendajes a mayor escala, pero el episodio dejó una impresión especial en mí. Si las enfermeras, con toda su experiencia, malinterpretaban de ese modo lo que constituía la realidad para los pacientes de los que tanto cuidaban, quizá otras personas malinterpretaban de modo parecido las consecuencias de sus comportamientos, y, por esa razón, tomaban las decisiones erróneas. Decidí entonces ampliar mi campo de investigación, pasando del dolor al estudio de los casos en los que las personas cometen errores repetidamente sin ser capaces de aprender demasiado de su propia experiencia.

Ese viaje a través de las diversas formas en las que todos nosotros somos irracionales constituye, pues, el asunto del que trata este libro. Y la disciplina que me permite abordar el tema se denomina *economía conductual*.

La economía conductual es un campo relativamente nuevo, que se basa en elementos tanto de la psicología como de la economía, y que me ha llevado a estudiar de todo, desde nuestra renuencia a ahorrar para la jubilación hasta nuestra incapacidad de pensar con claridad durante los períodos de excitación sexual. Sin embargo, no es únicamente el comportamiento lo que he tratado de entender, sino también los procesos de toma de decisiones que subyacen a dicho comportamiento; los suyos, los míos y los de todo el mundo. Pero antes de seguir, permítame que trate de explicar brevemente de qué trata la economía conductual y en qué se diferencia de la economía estándar. Empecemos con un poquito de Shakespeare:

> ¡Qué obra admirable es el hombre! ¡Qué noble en su razón! ¡Qué infinito en capacidad! ¡Qué exacto y admirable en forma y movimiento! ¡Qué semejante a un ángel en su acción! ¡Qué parecido a un dios en su comprensión! Es la belleza del mundo, el ideal de los animales.
>
> *Hamlet*, acto segundo, escena II
> (trad. J.M. Valverde).

La visión predominante de la naturaleza humana, que en gran medida comparten los economistas, los políticos y el hombre de la calle, es precisamente la reflejada en esta cita. Obviamente, esta visión resulta en gran parte correcta. Nuestras mentes y nuestros cuerpos son capaces de acciones asombrosas. Podemos ver caer una pelota desde cierta distancia, calcular al instante su trayectoria e impacto, y a continuación mover nuestro cuerpo y nuestras manos para atraparla. Podemos aprender nuevas lenguas con facilidad, especialmente de niños. Podemos dominar el ajedrez. Podemos reconocer miles de rostros sin confundirlos. Podemos hacer música, literatura, tecnología, arte... y la lista continúa.

Shakespeare no fue el único que supo apreciar la mente humana. De hecho, todos pensamos en nosotros mismos en términos parecidos a la descripción del dramaturgo (si bien somos conscientes de que nuestros vecinos, cónyuges y jefes no siempre están a la altura de esa pauta). En el ámbito de la ciencia, tales supuestos sobre nuestra capacidad de razonamiento perfecto han pasado a la economía, donde esta idea básica llamada *racionalidad* constituye el fundamento de las teorías, predicciones y recomendaciones económicas.

Desde esta perspectiva, y en la medida en que todos creemos en la racionalidad humana, todos somos economistas. No quiero decir con ello que todos y cada uno de nosotros podamos desarrollar intuitivamente complejos modelos de la teoría de juegos o comprender el denominado «axioma generalizado de la preferencia revelada» (o GARP, por sus siglas en inglés), sino que pretendo afirmar que sostenemos las mismas creencias básicas sobre la naturaleza humana en las que se basa la economía. En este libro, pues, cuando hablo del modelo económico *racional*, me refiero al supuesto básico que la mayoría de los economistas y muchos de nosotros albergamos sobre la naturaleza humana: la simple y persuasiva idea de que somos capaces de tomar las decisiones correctas por nosotros mismos.

Aunque cierto grado de fascinación ante la capacidad de los seres humanos resulta claramente justificable, existe una importante diferencia entre un profundo sentimiento de admiración y el supuesto de que nuestra capacidad de razonamiento es perfecta. De hecho, este libro trata sobre la *irracionalidad* humana, es decir, la distancia que nos separa de la perfección. Creo que la capacidad de reconocer lo que nos separa del ideal constituye una parte importante de la empresa de tratar de conocernos realmente a nosotros mismos, y una parte, además, que promete numerosos beneficios prácticos.

Comprender la irracionalidad es importante para nuestras acciones y decisiones cotidianas, y también para entender la forma en que diseñamos nuestro entorno y las opciones que éste nos presenta.

Mi siguiente observación es la de que no sólo somos irracionales, sino *previsiblemente irracionales*; es decir, que nuestra irracionalidad se produce siempre del mismo modo una y otra vez. Ya actuemos como consumidores, como empresarios o como responsables de decisiones políticas, comprender el modo en que somos previsiblemente irracionales proporciona un punto de partida para mejorar nuestra capacidad de decisión, cambiando para mejor nuestra forma de vida.

Esto me lleva a la verdadera «fricción» (como Shakespeare podría muy bien haberla llamado) que existe entre la economía convencional y la economía conductual. En la economía convencional, el supuesto de que todos somos racionales implica que en la vida cotidiana calculamos el valor de todas las opciones a las que nos enfrentamos y luego seguimos la mejor línea de acción posible. ¿Y si cometemos un error y hacemos algo irracional? También aquí la economía tradicional tiene una respuesta: las «fuerzas del mercado» se abaten sobre nosotros y rápidamente nos conducen de nuevo a la senda de la rectitud y la racionalidad. De hecho, basándose en tales supuestos, varias generaciones de economistas, desde Adam Smith, han podido llegar a conclusiones trascendentales sobre todos los temas, desde los impuestos hasta las políticas sanitarias pasando por el precio de los bienes y servicios.

Sin embargo, y como el lector verá en este libro, en realidad somos mucho menos racionales de lo que presupone la teoría económica estándar. Asimismo, esos comportamientos irracionales nuestros ni son aleatorios ni carecen de sentido. Antes bien, resultan ser sistemáticos y, en la medida en que los repetimos una y otra vez, previsibles. ¿Tendría sentido, entonces, modificar la economía estándar, alejándola de la psicología ingenua que a menudo no logra superar la prueba de la razón, la introspección y –lo que es más importante– el escrutinio empírico? Eso es precisamente lo que trata de conseguir el naciente campo de la economía conductual, y también este libro, en tanto constituye una pequeña parte de dicha empresa.

Como verá en las siguientes páginas, cada uno de los capítulos de este libro se basa en unos cuantos experimentos que he ido realizando a lo largo de los años junto con algunos geniales colegas (al final del libro incluyo un breve esbozo biográfico de mis asombrosos colaboradores). ¿Y por qué experimentos? Pues porque la vida es compleja, con múltiples fuerzas que

ejercen simultáneamente su influencia sobre nosotros, y dicha complejidad hace difícil averiguar exactamente cómo cada una de esas fuerzas configura nuestro comportamiento. Para los sociólogos, los experimentos son como una especie de microscopio o de luz estroboscópica: nos ayudan a ralentizar el comportamiento humano reduciéndolo a una sucesión de acontecimientos «fotograma a fotograma», a aislar fuerzas concretas y a examinar dichas fuerzas minuciosamente y con mayor detalle. Nos permiten comprobar de manera directa e inequívoca qué es lo que nos motiva.

Si las lecciones aprendidas en un experimento se limitaran al entorno preciso de dicho experimento, su valor sería también limitado. Pero lejos de ello, me gustaría que el lector pensara en los experimentos como algo que da ideas acerca de cómo pensamos y cómo tomamos decisiones, no sólo en el contexto concreto de un experimento determinado, sino también, por extrapolación, en numerosos contextos de la vida.

En cada uno de los siguientes capítulos, pues, he dado ese paso de extrapolar los hallazgos de los experimentos a otros contextos, tratando de describir algunas de sus consecuencias para la vida, la empresa y las políticas públicas. Las consecuencias que aquí extraigo no constituyen, obviamente, más que una lista parcial.

Para extraer un auténtico valor de todo esto, y de la sociología en general, es importante que usted, lector, dedique algo de tiempo a reflexionar sobre el modo en que los principios del comportamiento humano identificados en los experimentos se aplican a su propia vida. Mi sugerencia es que haga una pequeña pausa al final de cada capítulo y considere si los principios revelados en los experimentos podrían hacer su vida mejor o peor; y lo que es más importante: qué haría usted de manera distinta dados los nuevos conocimientos que acaba de adquirir sobre la naturaleza humana. Es ahí donde reside la auténtica aventura.

Y ahora, iniciemos nuestro viaje.

# 1

# La verdad de la relatividad

*Por qué todo es relativo, incluso cuando no debería serlo*

Cierto día, mientras navegaba por Internet (evidentemente por razones de trabajo, no para matar el rato), me tropecé con la sección de suscripciones del sitio web de la revista *The Economist*.

Fui leyendo una a una todas las posibilidades de suscripción que se me ofrecían. La primera oferta, una suscripción que permitía el acceso online a todos los artículos de la revista por 59 dólares anuales, me pareció razonable. La segunda opción, una suscripción a la versión impresa de la revista por 125 dólares al año, resultaba algo más cara, aunque seguía pareciendo razonable.

Economist.com

OPINION
WORLD
BUSINESS
FINANCE & ECONOMICS
SCIENCE & TECHNOLOGY
PEOPLE
BOOKS & ARTS
MARKETS & DATA
DIVERSIONS

**SUBSCRIPTIONS**

**Welcome to**
**The Economist Subscription Centre**

Pick the type of subscription you want to buy or renew.

❑ **Economist.com subscription -** US $59.00
One-year subscription to Economist.com.
Includes online access to all articles from *The Economist* since 1997.

❑ **Print subscription -** US $125.00
One-year subscription to the print edition of *The Economist*.

❑ **Print & web subscription -** US $125.00
One-year subscription to the print edition of *The Economist* and online access to all articles from *The Economist* since 1997.

Pero luego leí la tercera opción, donde se ofrecía el acceso online *más* la suscripción a la versión impresa por 125 dólares anuales. Hube de leerla dos veces antes de volver a dirigir mi vista a la opción anterior. ¿Quién iba a querer suscribirse sólo a la versión impresa –me pregunté–, cuando por el mismo precio se ofrecía la versión impresa más el acceso online? Es cierto

que podía haber un error tipográfico en la opción de la versión impresa sola, pero yo sospechaba que los inteligentes chicos de la sede londinense del *Economist* (y sin duda son inteligentes, además de bastante pícaros, de un modo especialmente británico) en realidad me estaban manipulando. Estoy bastante seguro de que lo que querían era que yo ignorara la opción de la suscripción online (que suponían que sería mi elección, dado que estaba leyendo la oferta precisamente en Internet), para pasar a la otra opción, más cara: el acceso online más la versión impresa.

Pero ¿cómo podían manipularme? Yo sospechaba que era porque los genios del márketing del *Economist* (a quienes podía imaginar perfectamente con sus corbatas y sus americanas) conocían un aspecto importante de la naturaleza humana: los seres humanos raramente eligen las cosas en términos absolutos. No tenemos un medidor de valor interno que nos diga cuánto valen las cosas. Lejos de ello, nos fijamos en la ventaja relativa de una cosa en relación con otra, y estimamos su valor en función de ello (así, por ejemplo, no sabemos cuánto cuesta exactamente un automóvil con un motor de seis cilindros, pero sí podemos suponer que es más caro que el modelo de cuatro cilindros).

En el caso del *Economist*, puede que uno no supiera si la suscripción al acceso online por 59 dólares anuales era o no mejor opción que la suscripción a la versión impresa por 125 dólares. Pero sí sabía, sin duda alguna, que la opción del acceso online más la versión impresa por 125 dólares era mejor que la opción de la versión impresa sola por ese mismo precio. De hecho, uno podía deducir razonablemente que en la opción combinada el acceso online salía gratis. «¡Es una ganga! ¡No la deje escapar!», casi podía oírles gritar desde las orillas del Támesis. Y debo admitir que, si hubiera tenido la intención de suscribirme a la revista, probablemente yo mismo habría escogido la opción combinada (más tarde, cuando sondeé la oferta con un gran número de personas, ésa fue la opción que prefirieron la inmensa mayoría de ellas).

¿Qué era, pues, lo que ocurría? Permítame empezar con una observación fundamental: la mayoría de la gente no sabe lo que quiere si no lo ve en su contexto. No sabemos qué clase de bicicleta de carreras queremos hasta que vemos a un campeón del tour de Francia haciendo mover los engranajes de un determinado modelo. No sabemos qué clase de altavoces queremos hasta que oímos unos que suenan mejor que los anteriores. Ni siquiera sabemos qué queremos hacer con nuestra vida hasta que encontramos a un amigo o un pariente que está haciendo exactamente lo que nosotros creemos que

deberíamos hacer. Todo es relativo, y ésa es la clave. Como un piloto de avión que aterriza en la oscuridad, queremos disponer de balizas a ambos lados que nos guíen hacia el lugar donde poder tomar tierra.

En el caso del *Economist*, la decisión entre las opciones del acceso online y la versión impresa sola requería cierta cantidad de pensamiento. Pero pensar resulta doloroso, de modo que los responsables de márketing de la revista nos ofrecían una opción que no requería ningún esfuerzo mental: la de las versiones online e impresa combinadas.

Pero los genios del *Economist* no son los únicos que han descubierto esto. Fijémonos, si no, en lo que hace Juan, el dueño de la tienda de televisores. Éste emplea la misma clase general de trucos con nosotros cuando decide qué televisores poner juntos en el escaparate:

Grundig de 19 pulgadas, por 210 euros
Sony de 26 pulgadas, por 385 euros
Samsung de 32 pulgadas, por 540 euros

¿Cuál elegiría usted? En este caso, Juan sabe que a los clientes les resulta difícil calcular el valor de las distintas opciones (¿quién sabe realmente si el Grundig de 210 euros es o no mejor que el Samsung de 540?). Pero Juan sabe también que, dadas tres opciones, la mayoría de la gente escogerá la intermedia (que es como hacer aterrizar el avión entre las dos líneas de balizas). ¿Se imagina, entonces, qué televisor situará Juan como el de precio intermedio? ¡Ha acertado!: precisamente el que quiere vender.

Obviamente, Juan no es el único inteligente. Hace poco el *New York Times* publicó una noticia sobre un tal Gregg Rapp, un consultor estadounidense especializado en restaurantes que cobra por determinar los precios de las cartas. Sabe, por ejemplo, cómo se ha vendido este año el cordero en comparación con el año anterior; si se ha pedido más con calabaza o con arroz, y si la clientela ha bajado cuando el precio del plato principal ha subido de 39 a 41 dólares.

Algo que Rapp ha aprendido es que la presencia de un segundo plato muy caro en la carta aumenta los ingresos para el restaurante; aunque nadie lo pida. ¿Y por qué? Pues porque, si bien en general la gente no quiere pedir el plato más caro de la carta, muchas veces sí pide el segundo más caro. De modo que, al poner un plato muy caro, el restaurador atrae al cliente a pedir la segunda opción más cara (lo que puede arreglarse inteligentemente para que produzca un mayor margen de beneficio).[1]

Examinemos, pues, el juego de manos del *Economist* a cámara lenta.
Como recordará el lector, las opciones eran:

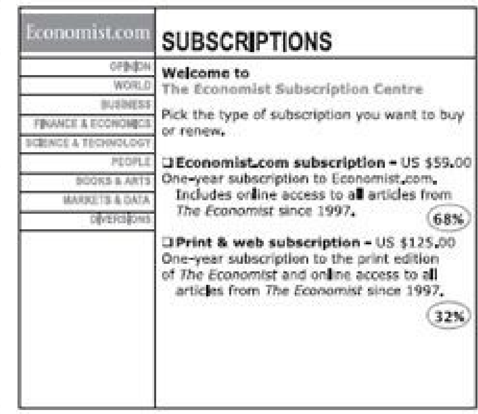
1. Suscripción al acceso online solo por 59 dólares.
2. Suscripción a la versión impresa sola por 125 dólares.
3. Suscripción al acceso online y la versión impresa por 125 dólares.

Cuando les presenté estas mismas opciones a 100 alumnos de la Escuela de Gestión Sloan, del Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT), sus elecciones fueron las siguientes:

1. Suscripción al acceso online solo por 59 dólares: 16 alumnos
2. Suscripción a la versión impresa sola por 125 dólares: 0 alumnos.
3. Suscripción al acceso online y la versión impresa por 125 dólares: 84 alumnos.

Hasta ahora los alumnos de máster de la Sloan parecen tíos inteligentes. Todos ellos vieron la ventaja de la oferta combinada del acceso online y la versión impresa sobre la versión impresa sola. Pero a la vez se vieron influidos por la mera presencia de la opción de la versión impresa sola (lo que de aquí en adelante, y no sin una buena razón, denominaré el «señuelo»). En otras palabras: supongamos que eliminamos el señuelo para que las opciones se reduzcan a dos, tal como se muestra en la figura adjunta.

¿Responderían los estudiantes igual que antes (16 para el acceso online y 84 para la oferta combinada)?



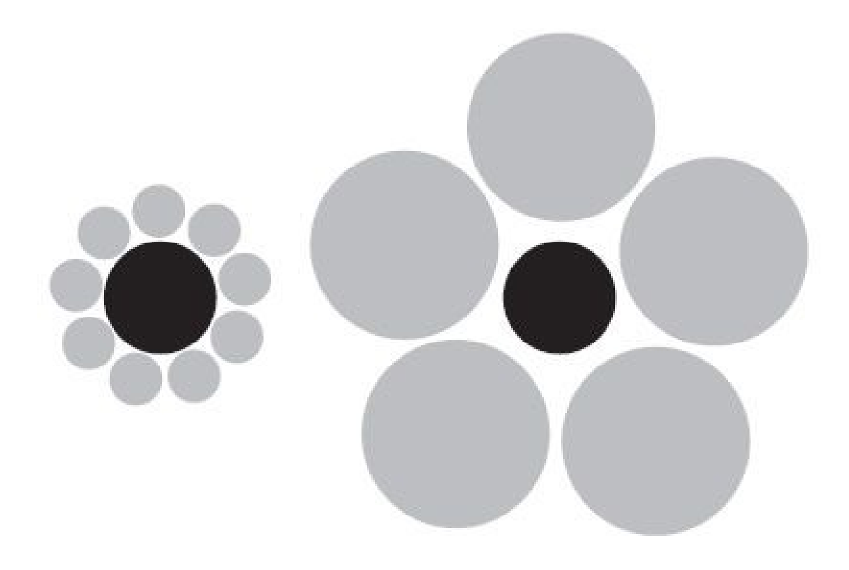

Sin duda habrían de reaccionar de la misma manera, ¿por qué no? Al fin y al cabo, la opción que yo había eliminado era una que no había elegido nadie, de modo que no debería suponer ninguna diferencia. ¿No es cierto?

Pues no. Todo lo contrario. Esta vez, 68 de los alumnos eligieron la opción del acceso online solo por 59 dólares, en lugar de los 16 anteriores. Y sólo 32 eligieron la suscripción combinada por 125 dólares, en lugar de los 84 anteriores.*

¿Qué podía haberles hecho cambiar de opinión? Nada racional, se lo aseguro. Había sido la mera presencia del señuelo la que había llevado a 84 de ellos a la opción combinada (y a 16 a la opción del acceso online solo). Mientras que la ausencia del señuelo les había llevado a elegir de forma distinta, 32 de ellos la opción combinada y 68 el acceso online solo.

Esto no sólo resulta irracional, sino también previsiblemente irracional. ¿Y por qué? ¡Me alegro de que me lo pregunte!

Permítame que le ofrezca una demostración visual de la relatividad.



Como puede ver, no parece que el círculo central tenga el mismo tamaño en ambos casos. Cuando se sitúa entre círculos mayores, parece más pequeño; cuando se coloca entre círculos más pequeños, parece mayor. Obviamente, el círculo central tiene el mismo tamaño en ambos casos, pero parece cambiar en función de lo que pongamos a su alrededor.

Ésta podría ser sólo una mera curiosidad si no fuera por el hecho de que refleja el modo en que está estructurada nuestra mente: siempre observamos las cosas que nos rodean en relación con las demás. No podemos evitarlo. Y esto vale no sólo para las cosas físicas –tostadoras, bicicletas, cachorros, segundos platos o cónyuges–, sino también para experiencias tales como las vacaciones y las opciones educativas, y asimismo para las cosas efímeras: emociones, actitudes y puntos de vista.

Siempre comparamos unos trabajos con otros, unas vacaciones con otras, unos amantes con otros y unos vinos con otros. Toda esta relatividad me recuerda a una conocida escena de la película *Cocodrilo Dundee*, en la que un matón callejero amenaza con una navaja de muelle a nuestro héroe, Paul Hogan.

–¿Llamas a eso «cuchillo»? –le pregunta éste incrédulo, sacando un machete de la parte trasera de su bota–. ¡Esto *sí* es un cuchillo! –añade con una sonrisa maliciosa.

La relatividad es (relativamente) fácil de entender. Pero hay un aspecto de la relatividad con el que constantemente tropezamos. Es éste: no sólo tendemos a comparar meramente las cosas unas con otras, sino que tendemos asimismo a comparar cosas que son fácilmente comparables, y a evitar comparar cosas que no son fáciles de comparar.

Ésta podría resultar una idea confusa, de modo que permítame que le ponga un ejemplo. Suponga que pretende comprar una casa en una nueva población a la que va a trasladarse. Su agencia inmobiliaria le lleva a ver tres de ellas, todas las cuales en principio le interesan. Una es de estilo contemporáneo, mientras que las otras dos son de estilo más clásico. Las tres cuestan lo mismo; las tres resultan igualmente deseables, y la única diferencia es que una de las clásicas (el «señuelo») necesita un tejado nuevo y el propietario ha deducido unos pocos miles de euros del precio para cubrir ese gasto adicional.

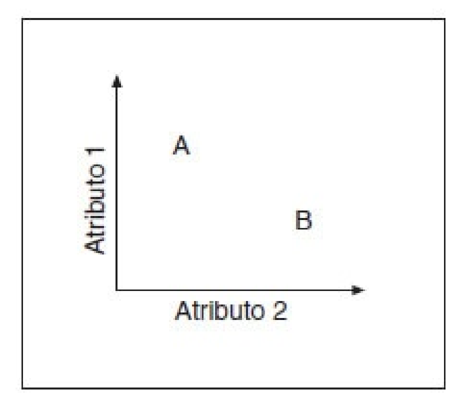
¿Cuál de ellas elegiría usted?

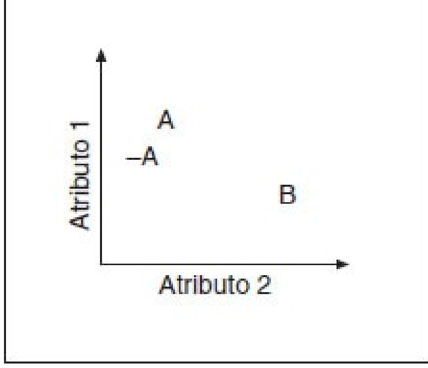
Lo más probable es que *no* elija la de estilo contemporáneo *ni* tampoco la de estilo clásico que necesita un tejado nuevo, sino la otra de estilo clásico. ¿Por qué? He aquí el raciocinio (que en realidad resulta bastante irracional).

Nos gusta tomar decisiones basándonos en comparaciones. En el caso de las tres casas, no sabemos nada de la contemporánea (no tenemos ninguna otra casa con la que compararla), de modo que la dejamos a un lado. Pero sí sabemos que una de las clásicas es mejor que la otra; esto es, la clásica con el tejado bueno es mejor que la clásica con el tejado malo. En consecuencia, preferiremos la clásica con el tejado bueno, desdeñando la contemporánea y la clásica que necesita un tejado nuevo.

Para entender mejor cómo funciona la relatividad, considere la ilustración de la página siguiente.

En la parte izquierda de la ilustración vemos dos opciones, cada una de las cuales es mejor que la otra en un atributo distinto. La opción A es mejor en el atributo 1, pongamos por caso la calidad; la opción B es mejor en el atributo 2, pongamos el precio. Obviamente, se trata de dos opciones muy distintas, y la elección entre ellas no resulta sencilla. Considere ahora qué ocurre si añadimos una tercera opción, llamémosla –A (véase la parte derecha de la ilustración). Esta opción es claramente peor que la opción A, pero al mismo tiempo es muy similar a ella, lo que hace que la comparación entre ambas resulte fácil y sugiere que A es mucho mejor que –A.




En esencia, la introducción de –A (el señuelo) crea una comparación relativamente simple con A, y, por lo tanto, hace que ésta parezca mejor no sólo en relación con –A, sino también en general. Como consecuencia, la inclusión de la opción –A en el conjunto, por más que nadie la elija, hace que la gente tienda a escoger A como su opción definitiva.

¿Le suena familiar este proceso de selección? ¿Recuerda las ofertas de suscripción del *Economist*? Los responsables de márketing de la revista sabían que nosotros no sabríamos si queríamos el acceso online o la versión impresa. Pero supusieron que, de las tres opciones, la oferta combinada del acceso online y la versión impresa sería la que elegiríamos.

He aquí otro ejemplo del efecto señuelo. Suponga que planea pasar su luna de miel en una ciudad europea. Ha decidido visitar una de las grandes ciudades románticas, y ha reducido sus opciones a Roma y París, que son sus dos favoritas. Su agencia de viajes le ofrece un viaje organizado para cada ciudad, que incluye el avión, el alojamiento en el hotel, visitas guiadas y un desayuno de bufé libre cada mañana. ¿Cuál elegiría usted?

Para la mayoría de las personas, la decisión entre una semana en Roma y una semana en París no resulta nada fácil. Roma tiene el Coliseo; París, el Louvre. Ambas tienen una atmósfera romántica, magníficas comidas y atractivos comercios donde ir de compras. Es una decisión difícil. Suponga, sin embargo, que le ofrecen una tercera opción: Roma, pero sin el desayuno pagado (llamémosla «–Roma», o el señuelo).

Si considerara las tres opciones (París, Roma y –Roma), reconocería de inmediato que, mientras que Roma con el desayuno pagado resulta más o menos tan apetecible como París con el desayuno pagado, la opción inferior, Roma sin el desayuno pagado, representa una pérdida. La comparación con la opción claramente inferior (–Roma) hace que Roma con el desayuno pagado parezca aún mejor. De hecho, –Roma hace que Roma con el desayuno pagado parezca tan buena que usted la juzgará aún mejor que la opción que plantea una comparación más difícil: París con el desayuno pagado.

Ahora que ha visto el efecto señuelo en acción, sin duda se dará cuenta de que éste es el agente secreto que interviene en más decisiones de las que cabría imaginar. Incluso nos ayuda a decidir con quién salir, y, en última instancia, con quién casarnos. Permítame describirle un experimento en el que se exploraba precisamente este tema.

Un frío día laborable, cuando los estudiantes llegaban apresuradamente al MIT, les pregunté a algunos de ellos si me dejarían hacerles unas fotos para un posterior estudio. En algunos casos recibí miradas de desaprobación. Hubo unos cuantos que dieron media vuelta y se marcharon. Pero la mayoría de ellos se mostraron encantados de participar, y al cabo de poco la tarjeta de mi cámara digital estaba llena de imágenes de estudiantes sonrientes. Volví a mi despacho e imprimí 60 fotos: 30 de mujeres y 30 de hombres.

La semana siguiente hice una petición muy poco habitual a 25 de mis alumnos universitarios: les pedí que emparejaran las 30 fotografías de hombres y las 30 de mujeres en función de su atractivo físico (emparejando los hombres con otros hombres y las mujeres con otras mujeres). En otras palabras, les hice emparejar, por un lado, a los «Brad Pitt» y los «George

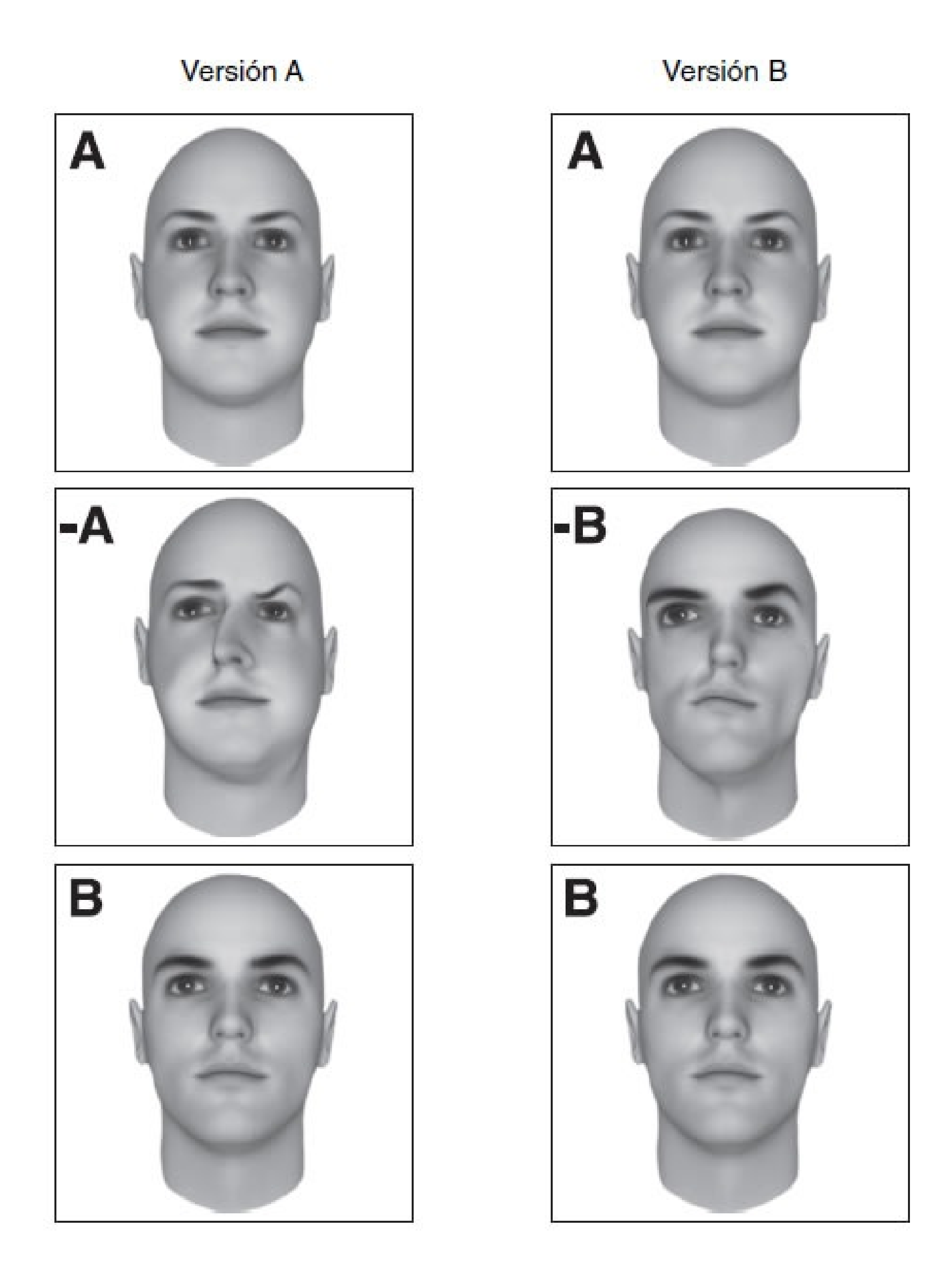
Clooney» del MIT, y, por otro, a los «Woody Allen» y los «Danny DeVito» (perdón, Woody y Danny). De las 30 parejas resultantes, elegí las seis –tres de mujeres y tres de hombres– que los estudiantes parecían coincidir en considerar más similares.

Luego, como el mismísimo doctor Frankenstein, me dispuse a dar mi tratamiento especial a aquellos rostros. Utilizando el Photoshop, transformé ligeramente las fotos, creando una versión algo menos atractiva de cada una de ellas. Descubrí que bastaba el más ligero movimiento de la nariz para romper la simetría. Utilizando otra herramienta, agrandé uno de los dos ojos, eliminé parte del pelo y añadí algunos restos de acné.

No había destellos de relámpagos iluminando mi laboratorio; ni tampoco se oía el aullido de los perros en el páramo. Pero a pesar de ello, aquél fue un gran día para la ciencia. Cuando hube terminado, tenía un George Clooney del MIT en pleno apogeo (A) y un Brad Pitt del MIT en pleno apogeo (B), y también un George Clooney con un ojo algo caído y una nariz más gruesa (–A, el señuelo) y una versión menos simétrica de Brad Pitt (–B, otro señuelo). Luego seguí el mismo procedimiento con las parejas menos atractivas, y acabé con un Woody Allen del MIT con su habitual sonrisa ladeada (A) y un Woody Allen con un ojo inquietantemente desplazado (–A), además de un Danny DeVito normal (B) y una versión algo desfigurada de Danny DeVito (–B).

De hecho, ahora tenía, de cada una de las doce fotos, una versión normal y otra inferior (–) o señuelo. Como ejemplo de las dos versiones del estudio, véase la siguiente figura (tenga en cuenta que en esta ilustración he empleado rostros informatizados, no los de los estudiantes del MIT).

Era el momento de llevar a cabo la parte principal del experimento. Cogí todos los grupos de fotos y me dirigí al centro estudiantil. Me acerqué a los alumnos uno por uno y les pregunté si deseaban participar. Si me decían que sí, les entregaba una hoja con tres imágenes (como en la ilustración adjunta). Algunas de ellas incluían la foto normal A, el señuelo de dicha foto –A, y la otra foto normal B. Otras incluían la foto normal B, el señuelo de dicha foto –B, y la otra foto normal A.




Así, por ejemplo, un conjunto de fotos podía incluir un Clooney normal (A), un Clooney señuelo (–A) y un Pitt normal (B); o un Pitt normal (B), un Pitt señuelo (–B) y un Clooney normal (A). Tras seleccionar una hoja con imágenes masculinas o femeninas en función de sus preferencias, pedí a los estudiantes que marcaran con un círculo las personas que elegirían para salir con ellas si pudieran. Todo esto llevó un rato, y cuando terminé había repartido 600 hojas.

¿Cuál era mi objetivo con todo esto? Sencillamente determinar si la existencia de la imagen distorsionada (–A o –B) llevaría a los participantes en el experimento a elegir la foto A en lugar de la B o viceversa. En otras

palabras: ¿la presencia de un George Clooney menos atractivo (–A) llevaría a los participantes a elegir al George Clooney perfecto en lugar del Brad Pitt perfecto?

Obviamente, no había fotos de los auténticos Brad Pitt o George Clooney en mi experimento; las fotos A y B mostraban a estudiantes normales y corrientes. Pero ¿recuerda cómo la existencia de una casa de estilo clásico que necesitaba un tejado nuevo llevaba a la gente a elegir una casa clásica perfecta en lugar de una casa contemporánea, simplemente porque la casa clásica señuelo le proporcionaba algo con lo que comparar la casa clásica normal? Y en el anuncio del *Economist*, ¿la opción de la versión impresa sola por 125 dólares no llevaba a la gente a elegir la opción combinada por el mismo precio? Entonces, del mismo modo, ¿la existencia de una persona menos perfecta (–A o –B) no llevaría a la gente a escoger la versión perfecta (A o B), simplemente porque la opción señuelo servía de elemento de comparación?

Pues resultó que sí. Cada vez que entregué una hoja que incluía una foto normal, su versión inferior y otra foto normal, en general los participantes declararon que preferían salir con la persona «normal», que era parecida aunque claramente superior a la versión distorsionada, en lugar de la otra persona normal, no distorsionada, incluida en la hoja. Y por no poca diferencia: ocurrió el 75 % de las veces.

¿Y eso por qué? Para explicar un poco más el efecto señuelo, permítame que le cuente algo sobre máquinas panificadoras. Cuando la cadena de tiendas estadounidense Williams-Sonoma introdujo por primera vez en el mercado una «panificadora» casera (por 275 dólares), la mayoría de los consumidores apenas mostraron interés en ella. ¿Qué era eso de una panificadora casera? ¿Era buena o mala? ¿Hacía falta realmente hacerse el pan en casa? ¿Y por qué no comprar en cambio la elegante cafetera que había al lado en el escaparate? Perplejo por las escasas ventas, el fabricante de la panificadora acudió a una empresa de investigaciones de mercado, que le sugirió un remedio: introducir un modelo adicional de panificadora que fuera no sólo de mayor tamaño, sino que tuviera también un precio alrededor de un 50 % superior al de la máquina inicial.

Ahora las ventas empezaron a crecer (como las barras de pan), aunque no era precisamente la panificadora grande la que se vendía. ¿Por qué? Pues sencillamente porque ahora los consumidores tenían dos modelos de panificadora entre los que elegir. Dado que uno de ellos era claramente más grande y mucho más caro que el otro, la gente no tenía que tomar su decisión

en el vacío. Podían decir: «Bueno, no sé mucho sobre panificadoras, pero sí sé que, si he de comprar una, será la más pequeña y barata». Y fue así como las panificadoras empezaron a volar de las estanterías.[2]

Eso está muy bien para las panificadoras. Pero echemos un vistazo al efecto señuelo en una situación completamente distinta. ¿Y si usted está soltero o soltera y desea atraer al mayor número posible de potenciales parejas atractivas en la próxima reunión de solteros? Mi consejo sería que llevara a un amigo o amiga que tuviera básicamente sus mismas características físicas (por ejemplo, color, complexión y rasgos faciales parecidos), pero que resultara ligeramente menos atractivo (es decir, «–usted»).

¿Por qué? Pues porque a las personas a las que desee atraer les resultará difícil evaluarle si no hay nadie comparable cerca. Sin embargo, si a usted le comparan con –usted, el amigo señuelo será de gran utilidad para hacer que usted parezca mejor, no sólo en comparación con el señuelo, sino también en general y en comparación con todas las otras personas que le rodean. Puede que le parezca irracional (y tampoco puedo asegurárselo), pero lo más probable es que sea objeto de un grado de atención extra. Por supuesto, no basta con las miradas. Una gran capacidad de conversación también le ayudará a ganar la mano, de modo que asegúrese de elegir para la reunión de solteros a un amigo que no pueda igualar su voz cadenciosa y su agudo ingenio. En comparación, le hará sonar mejor.

Ahora que conoce el secreto, tenga cuidado: cuando un amigo del mismo sexo parecido a usted, pero de mejor aspecto, le pida que le acompañe para salir una noche, pregúntese si le ha invitado para disfrutar de su compañía o simplemente para que haga de señuelo.

La relatividad nos ayuda a tomar decisiones en la vida. Pero también puede hacernos completamente desgraciados. ¿Y por qué? Pues porque comparar nuestra suerte en la vida con la de otros genera celos y envidia.

Al fin y al cabo, había una buena razón por la que uno de los Diez Mandamientos advertía: «No desearás la casa o el campo de tu prójimo, ni su esclavo o esclava, ni su burro ni ninguna otra cosa que pertenezca a tu prójimo». Puede que éste resulte el mandamiento más difícil de seguir si consideramos el hecho de que, desde que nacemos, estamos predispuestos a comparar.

La vida moderna hace esta debilidad todavía más pronunciada. Hace unos años, por ejemplo, me entrevisté con uno de los altos ejecutivos de una de las grandes compañías de inversiones. En el transcurso de nuestra conversación mencionó que recientemente uno de sus empleados había ido a quejársele de su sueldo

–¿Cuánto tiempo lleva en la empresa? –le preguntó el ejecutivo al joven empleado.

–Tres años. Entré directamente al acabar la universidad –fue la respuesta.

–Y cuando se unió a nosotros, ¿cuánto esperaba ganar al cabo de tres años?

–Esperaba ganar unos cien mil.

El ejecutivo le miró con expresión curiosa.

–Ahora está ganando casi trescientos mil, ¿no? Entonces, ¿de qué se queja? –le preguntó.

–Bueno –balbuceó el joven–, es que los dos tíos de los despachos que tengo al lado, que no son mejores que yo, están ganando trescientos diez mil.

El ejecutivo meneó la cabeza con gesto incrédulo.

Un aspecto irónico de esta historia es que en 1993 las autoridades bursátiles federales de Estados Unidos empezaron a obligar a las empresas, por primera vez, a revelar detalles sobre la paga y los beneficios adicionales de sus altos ejecutivos. La idea era que, una vez que la paga se hiciera pública, los consejos de administración se mostrarían renuentes a dar a los ejecutivos salarios y beneficios exorbitantes. Se esperaba que ello pudiera frenar el imparable ascenso de las retribuciones de los ejecutivos, que ni las regulaciones, ni las leyes, ni la presión de los accionistas habían sido capaces de detener. Y sin duda había que detenerlo: en 1976, en Estados Unidos, el presidente de una empresa cobraba como media 36 veces lo que cobraba un trabajador; en 1993 esa proporción había aumentado a 131 veces.

Pero ya se imaginará lo que ocurrió. Una vez que los salarios pasaron a convertirse en una información pública, los medios de comunicación empezaron a publicar regularmente listas de clasificación de directores generales según sus ingresos. Lejos de suprimir los beneficios de los ejecutivos, aquella publicidad llevó a los directores generales de Estados Unidos a comparar su paga con la de los demás. Y como respuesta, los sueldos de los ejecutivos se dispararon. La tendencia se vio «reforzada» además por las empresas de consultoría salarial (que el inversor Warren Buffett denominaba jocosamente «Incrementa, Incrementa & Bingo»), que aconsejaban a sus clientes ejecutivos que exigieran unos ingresos cada vez

más desorbitados. ¿El resultado? Pues que actualmente, en Estados Unidos, el presidente de una empresa cobra como media unas 369 veces lo que cobra un trabajador; o dicho de otro modo, unas tres veces el salario que cobraba antes de que la retribución de los ejecutivos se hiciera pública.

Teniendo esto en cuenta, le formulé unas cuantas preguntas al ejecutivo con el que me entrevisté.

–¿Qué ocurriría –le planteé– si la información que contiene su base de datos salarial se divulgara en toda la empresa?

El ejecutivo me miró con expresión de alarma.

–Podríamos hacer frente a un montón de cosas: abusos de información privilegiada, escándalos financieros, etc. Pero si todo el mundo supiera el sueldo que cobran los demás, sería una auténtica catástrofe. Todo el mundo, salvo la persona que cobrara más, se consideraría mal pagado. Y no me sorprendería que cogieran y se buscaran otro trabajo.

¿No es extraño? Se ha demostrado repetidamente que la relación entre la cuantía del salario y la felicidad no es tan fuerte como cabría esperar (de hecho, resulta ser bastante débil). Diversos estudios han revelado incluso que los países con la población «más feliz» no se hallan entre los que cuentan con mayores ingresos personales. Y sin embargo, seguimos presionando para cobrar más. Se puede achacar una gran parte de la culpa a la mera envidia. Como señalaba H.L. Mencken, célebre periodista, escritor satírico, crítico social, cínico y librepensador estadounidense del siglo XX, la satisfacción de un hombre con respecto a su salario depende (¿está preparado para oírlo?) de si gana más, o no, que el marido de la hermana de su esposa. ¿Y por qué el marido de la hermana de su esposa? Pues porque (y tengo la sensación de que la propia esposa de Mencken le mantenía convenientemente informado del salario del marido de su hermana) ésta es una comparación destacada y fácilmente accesible.*

Toda esta extravagancia en la paga de los presidentes de empresa ha tenido un efecto nocivo en la sociedad. En lugar de causarles vergüenza ajena, cada nueva barbaridad en la retribución ha llevado a otros presidentes a exigir aún más. «En el mundo de la web –rezaba un titular del *New York Times*–, los ricos envidian ahora a los super-ricos.»

En otra noticia de prensa, un médico explicaba que se había graduado en Harvard con el sueño de que algún día recibiría el premio Nobel por sus investigaciones sobre el cáncer. Ése era su objetivo. Pero al cabo de unos años se dio cuenta de que varios de sus colegas ganaban más como asesores de inversiones médicas en empresas de Wall Street que él con la medicina. Hasta

entonces se había sentido satisfecho con sus ingresos, pero al enterarse de los yates y las residencias de verano que tenían sus amigos, de repente pasó a sentirse muy pobre. De modo que dio un nuevo giro a su carrera; un giro en dirección a Wall Street.[3] Cuando llegó el momento de celebrar la vigésima reunión anual de antiguos alumnos de su curso, estaba ganando diez veces lo que ganaban sus compañeros que se dedicaban a la medicina. Uno casi puede imaginárselo, de pie en el centro de la sala donde se celebraba la reunión, con una bebida en la mano; como un gran círculo de influencia, con pequeños círculos dispersos a su alrededor. No había ganado el premio Nobel, pero al menos había renunciado a su sueño a cambio de un salario de Wall Street, de la oportunidad de dejar de sentirse «pobre». ¿Es extraño, pues, que en Estados Unidos haya escasez de médicos de medicina general, cuyo sueldo medio (unos 160.000 dólares anuales) resulta relativamente modesto en comparación con esos otros sueldos?[*]

¿Podemos hacer nosotros algo con ese problema de la relatividad?

La buena noticia es que a veces podemos controlar los «círculos» que nos rodean, moviéndonos hacia círculos más pequeños que potencien nuestra felicidad relativa. Si nos encontramos en la reunión de antiguos alumnos, y en medio de la habitación hay un «gran círculo» con una bebida en la mano, jactándose de su enorme salario, podemos conscientemente alejarnos unos cuantos pasos y hablar con alguna otra persona. Si pensamos en adquirir una casa nueva, podemos mostrarnos selectivos a la hora de ir a ver casas, prescindiendo de antemano de las que están por encima de nuestros medios. Si pensamos en comprarnos un coche nuevo, podemos centrarnos exclusivamente en los modelos que podemos permitirnos; y así sucesivamente.

También podemos cambiar nuestro foco de atención de lo más estrecho a lo más amplio. Permítame explicárselo con un ejemplo procedente de un estudio realizado por dos brillantes investigadores, Amos Tversky y Daniel Kahneman. Suponga que hoy tiene que hacer dos recados. El primero es comprarse una estilográfica nueva, y el segundo comprarse un traje para ir a trabajar. En una tienda de material de oficina encuentra una magnífica estilográfica por 25 euros. Cuando se dispone a comprarla, recuerda que ha visto la misma estilográfica a 18 euros en otra tienda que está a 15 minutos de distancia. ¿Qué hará? ¿Decidirá hacer una caminata de 15 minutos para

ahorrarse los siete euros? La mayoría de las personas a las que se plantea este dilema responden que, en efecto, harían la caminata para ahorrarse los siete euros.

Ahora debe realizar su segunda tarea: comprarse el traje. Encuentra un elegante traje gris a rayas por 455 euros y decide comprarlo, pero en ese momento otro cliente le susurra al oído que hay otra tienda, situada a 15 minutos de distancia, donde venden el mismo traje por 448 euros. ¿Hará esa segunda caminata de 15 minutos? En este caso, sin embargo, la mayoría de la gente dice que no lo haría.

¿En qué quedamos? ¿Los 15 minutos de su tiempo valen siete euros o no? Obviamente, siete euros son siete euros, se cuenten como se cuenten. La única cuestión que debería plantearse en estos casos es si la caminata de 15 minutos a través de la ciudad, y los 15 minutos extra de su tiempo que ésta representa, valen o no los siete euros que ahorraría. Que la cantidad total de la que los ahorraría sean 10 euros, o 10.000, es algo que debería ser irrelevante.

Ése es el problema de la relatividad: consideramos nuestras decisiones de forma relativa, y las comparamos a escala local según las alternativas disponibles. Comparamos la ventaja relativa de la estilográfica barata con respecto a la cara, y ese contraste hace que nos resulte evidente que deberíamos gastar el tiempo extra en ahorrar los siete euros. Paralelamente, la ventaja relativa del traje más barato es muy pequeña, de modo que gastamos los siete euros extra.

De ahí también que resulte fácil que una persona añada 200 euros a la factura de un banquete de 5.000 para que incluya un entrante de sopa, cuando esa misma persona se dedica a recortar cupones para ahorrar 25 céntimos en una lata de sopa de un euro. Del mismo modo, nos resulta fácil gastar 3.000 euros extra para añadir la opción de asientos de piel a un coche de 25.000 euros, pero nos es difícil gastar esa misma cantidad en comprar un sofá de piel nuevo (aunque sepamos que pasaremos más tiempo en casa, en el sofá, que en el coche). Sin embargo, si pensamos en ello con una perspectiva más amplia, podemos evaluar mejor qué más podríamos hacer con los 3.000 euros que cuesta añadir la opción de los asientos de piel al coche. Pensar con tal amplitud de miras no es fácil, puesto que nuestra forma natural de pensar consiste en hacer juicios relativos. ¿Sabe cómo hacerlo? Yo conozco a alguien que sí sabe.

Se llama James Hong, y es uno de los fundadores de Hotornot.com, un sitio web de contactos (James, su socio comercial Jim Young, Leonard Lee, George Loewenstein y yo estamos trabajando actualmente en un proyecto de

investigación destinado a ayudar a determinar cómo el propio «atractivo» de uno mismo afecta a la propia visión del «atractivo» de los demás).

No cabe duda de que James ha ganado un montón de dinero, y todavía ve más dinero a su alrededor. De hecho, uno de sus buenos amigos es cofundador de PayPal y tiene un patrimonio de decenas de millones de dólares. Pero Hong sabe cómo hacer los círculos de comparación de su vida más pequeños, no más grandes. En su caso, empezó vendiendo su Porsche Boxster para comprarse un Toyota Prius en su lugar.[4]

«No quiero vivir la vida de un Boxster –declaró al *New York Times*–, puesto que cuando consigues un Boxster querrías tener un 911, y ¿sabe qué querría tener la gente que tiene un 911? Pues un Ferrari.»

Es una lección que todos podemos aprender: cuanto más tenemos, más queremos. Y el único remedio para ello es romper el círculo de la relatividad.

# 2

# La falacia de la oferta y la demanda

*Por qué el precio de las perlas –y de todo lo demás– está por las nubes*

En los comienzos de la segunda guerra mundial, un comerciante de diamantes italiano, James Assael, huyó de Europa para establecerse en Cuba. Allí encontró un nuevo medio de vida: el ejército estadounidense necesitaba relojes sumergibles, y Assael, a través de sus contactos en Suiza, estaba en condiciones de satisfacer aquella demanda.

Cuando terminó la guerra, el acuerdo de Assael con el gobierno de Estados Unidos expiró, dejándole con miles de relojes suizos. Evidentemente, los japoneses necesitaban relojes; pero no tenían dinero. En cambio, sí tenían perlas, muchos miles de ellas. Al cabo de poco tiempo Assael había enseñado a su hijo cómo trocar relojes suizos por perlas japonesas. El negocio prosperó, y muy pronto pasaría a conocerse a su hijo, Salvador Assael, como «el rey de las perlas».

Cierto día de 1973 en que el rey de las perlas tenía anclado su yate en Saint-Tropez, un joven y apuesto francés llamado Jean-Claude Brouillet subió a bordo desde otro yate adyacente. Brouillet acababa de vender su negocio de flete aéreo, y con las ganancias había comprado un atolón en la Polinesia francesa, un paraíso dotado de una azulada laguna para él y para su joven esposa tahitiana. Brouillet explicó que en las aguas de color turquesa del atolón abundaba la ostra de labios negros, *Pinctada margaritifera*. Y de los negros labios de esa ostra surgía algo digno de mención: perlas negras.

En aquel momento no había mercado para las perlas negras de Tahití, de las que apenas existía demanda. Pero Brouillet persuadió a Assael para que hiciera negocios con él. Juntos, cultivarían perlas negras y las venderían por todo el mundo. Al principio, los intentos de comercialización de Assael fracasaron. Las perlas eran de un color gris plomo y del tamaño de balas de mosquete, y regresó a la Polinesia sin haber hecho una sola venta. En ese momento Assael podría haberse deshecho por completo de las perlas negras o

haberlas vendido a bajo precio en un almacén de descuento. Podría haber tratado de forzar a los consumidores vendiéndolas en paquetes junto con unas cuantas perlas blancas. Pero en lugar de ello, se limitó a esperar todo un año, hasta que el negocio produjo algunos especímenes de mejor calidad, y entonces le llevó esas perlas a un viejo amigo, Harry Winston, un legendario comerciante de piedras preciosas. Winston aceptó ponerlas en el escaparate de su tienda de la Quinta Avenida de Nueva York, con una etiqueta adjunta en la que se mostraba un precio exorbitante. Assael, mientras tanto, encargó un anuncio a toda página que se publicó en las principales revistas de moda. En el anuncio aparecía un reluciente collar de perlas negras colocado entre una profusión de diamantes, rubíes y esmeraldas.

Las perlas, que hasta hacía poco habían sido asunto exclusivo de un grupo de ostras de labios negros colgadas del extremo de una soga en el mar de la Polinesia, pasaron a exhibirse ahora por todo Manhattan en los sinuosos cuellos de las más prósperas divas de la ciudad. Assael había cogido una cosa de dudoso valor y la había convertido en algo increíblemente fino. O como dijo Mark Twain en cierta ocasión aludiendo a Tom Sawyer: «Tom había descubierto una gran ley de la acción humana, a saber, que para hacer que un hombre codicie algo, basta con hacer que resulte difícil de obtener».

¿Y cómo lo hizo el rey de las perlas? ¿Cómo persuadió a la flor y nata de la sociedad para que se apasionara por las perlas negras de Tahití, y para que las pagara espléndidamente? Para responder a esta pregunta, primero tengo que explicar algo relativo a las crías de ganso.

Hace unas décadas, el naturalista Konrad Lorenz descubrió que los ansarinos, al salir del huevo, se apegan al primer objeto en movimiento con el que se encuentran (que en general suele ser su madre). Lorenz lo supo porque, en uno de sus experimentos, *él* fue lo primero que vieron las crías, y desde ese momento lo siguieron fielmente a todas partes. De ese modo, Lorenz demostró que los ansarinos no sólo toman decisiones iniciales basándose en lo que encuentran disponible en su entorno, sino que se atienen a su decisión una vez tomada. Lorenz denominó a este fenómeno natural *impronta*.

¿Está, pues, el cerebro humano estructurado como el de los gansos? ¿Nuestras primeras impresiones y decisiones producen también una impronta? Y de ser así, ¿qué papel desempeña dicha impronta en nuestras vidas? Cuando nos encontramos con un nuevo producto, por ejemplo, ¿aceptamos el primer precio que aparece ante nuestra vista? Y lo que es más

importante: ¿tiene ese precio (lo que en economía conductual denominamos *ancla*) un efecto a largo plazo en nuestra predisposición a pagar por el producto en lo sucesivo?

Parece ser que lo que es bueno para los gansos también lo es para los humanos. Y eso incluye el ancla. Desde el primer momento, por ejemplo, Assael «ancló» sus perlas a las joyas más finas del mundo, y en lo sucesivo los precios se mantuvieron siempre en ese nivel. Del mismo modo, una vez que compramos un nuevo producto a un precio determinado, nos quedamos anclados a ese precio. Pero ¿cómo funciona exactamente esto? ¿Por qué aceptamos tales anclas?

Considere esto: si le pregunto cuáles son los dos últimos dígitos de su número de la Seguridad Social (los míos son 79), y luego le pregunto si estaría dispuesto a pagar ese precio en euros (en mi caso serían, pues, 79 euros) por una determinada botella de Côtes du Rhône de 1998, ¿es posible que la mera sugerencia de esa cifra influyera en la cantidad que estaría usted dispuesto a pagar por esa botella de vino? Parece absurdo, ¿no? Bueno, pues espere a ver lo que les ocurrió a un grupo de estudiantes de máster del MIT hace unos años.

–¡He aquí un magnífico Côtes du Rhône Jaboulet Parallel! –declaró Drazen Prelec, profesor de la Escuela de Gestión Sloan del MIT, al tiempo que alzaba la botella con admiración–. ¡De 1998!

Mientras tanto, sentados frente a él estaban los cincuenta y cinco alumnos de su clase de márketing. Ese día, Drazen, George Loewenstein (profesor de la Universidad Carnegie Mellon) y yo hicimos una petición muy poco habitual a aquel grupo de futuros profesionales del márketing. Les pedimos que anotaran los dos últimos dígitos de su número de la seguridad social. Y luego les pedimos que pujaran por una serie de artículos, incluyendo la botella de vino.

¿Qué estábamos tratando de demostrar? La existencia de lo que nosotros denominábamos la *coherencia arbitraria*. La idea básica de la coherencia arbitraria es ésta: aunque los precios iniciales (como el precio de las perlas de Assael) sean «arbitrarios», una vez que dichos precios se hayan establecido en nuestra mente configurarán no sólo los precios actuales, sino también los futuros (y eso es lo que los hace «coherentes»). ¿Bastaría, entonces, el mero hecho de pensar en el propio número de la seguridad social para crear un ancla? Eso era precisamente lo que queríamos averiguar.

–Para aquellos de ustedes que no sepan mucho de vinos –continuó Drazen–, diré que esta botella recibió 86 puntos en la clasificación de la revista *Wine Spectator*. Tiene el aroma de la mora roja, la moca y el chocolate negro; de cuerpo medio, intensidad media y un rojo perfectamente equilibrado, resulta delicioso al paladar.

Drazen cogió otra botella, esta vez de un Hermitage Jaboulet La Chapelle de 1996, con una clasificación de 92 puntos en la revista *Wine Advocate*.

–El mejor La Chapelle desde 1990 –declamó Drazen, mientras los estudiantes observaban con curiosidad–. Sólo se produjeron 8.100 cajas...

Uno a uno, Drazen fue mostrando otros cuatro artículos: un *trackball* inalámbrico (TrackMan Marble FX, de Logitech); un conjunto de teclado y ratón inalámbricos (iTouch, de Logitech); un libro de diseño *(El envase perfecto: cómo aumentar el valor mediante el diseño gráfico)*, y una caja de medio quilo de chocolates belgas de la marca Neuhaus.

Drazen repartió luego unos formularios donde aparecían enumerados todos los artículos.

–Ahora quiero que escriban los dos últimos dígitos de su número de la seguridad social en la parte superior de la página –les dijo–. Y luego escríbanlos de nuevo junto a cada uno de los artículos, en la casilla correspondiente al precio. En otras palabras: si sus dos últimos dígitos son, por ejemplo, 23, escriban 23 dólares. Cuando hayan terminado –añadió–, quiero que indiquen en sus formularios, con un sencillo «sí» o «no», si pagarían esa cantidad por cada uno de los productos enumerados.

Cuando los estudiantes hubieron acabado de responder «sí» o «no» a cada artículo, Drazen les pidió que anotaran al lado la cantidad máxima que estarían dispuestos a pagar por cada uno de los productos (es decir, sus «pujas»). Una vez que hubieron anotado sus pujas, los estudiantes me pasaron las hojas a mí; entonces introduje los datos en mi portátil y finalmente anuncié los vencedores. Uno a uno, el estudiante que había hecho la puja más alta por cada uno de los artículos se levantó, pagó su producto* y se lo llevó consigo.

Los estudiantes se lo pasaron bien con aquel ejercicio, pero cuando les pregunté si consideraban que el hecho de haber escrito los dos últimos dígitos de su número de la seguridad social había influido en sus pujas finales, rechazaron de inmediato mi sugerencia. ¡De ningún modo!

Cuando volví a mi despacho me dispuse a analizar los datos. ¿Servían de ancla los dígitos del número de la seguridad social? Por increíble que parezca, resultó que sí: los estudiantes con los dígitos más altos (de 80 a 99) fueron los que hicieron pujas más elevadas, mientras que los que tenían los dígitos más bajos (de 1 a 20) hicieron pujas inferiores. El quintil superior, por ejemplo, pujó una media de 56 dólares por el teclado inalámbrico, mientras que el quintil inferior pujó sólo una media de 16 dólares. Al final resultaba evidente que los estudiantes cuyos dos últimos dígitos de la seguridad social formaban parte del quintil superior habían hecho pujas que resultaban entre un 216 y un 346 % superiores a las de los estudiantes cuyos dos últimos dígitos de la seguridad social formaban parte del quintil inferior (véase la tabla adjunta).

En este momento, si los dos últimos dígitos de su número de la seguridad social son altos, sé que el lector debe de estar pensando: «¡He estado pagando demasiado por todo durante toda mi vida!». Pero no es ése el caso. Los números de la seguridad social fueron el ancla en este experimento sólo porque nosotros los preguntamos. Podíamos haber preguntado igualmente por la temperatura que hacía o por el precio de venta recomendado por el fabricante. Cualquier pregunta, de hecho, podría haber creado el ancla. ¿Le parece racional? Por supuesto que no. Pero así es como somos: ansarinos, después de todo.*

Los datos mostraban otro aspecto interesante. Aunque la predisposición a pagar por aquellos artículos era arbitraria, ésta presentaba también cierto aspecto lógico y coherente. Cuando observamos las pujas correspondientes a los dos pares de elementos relacionados entre sí (los dos vinos y los dos componentes informáticos), sus precios relativos parecían increíblemente lógicos. Todo el mundo estaba dispuesto a pagar más por el teclado que por el *trackball*, y también por el Hermitage de 1996 que por el Côtes du Rhône de 1998. Lo significativo de este hecho es que, una vez que los participantes estaban dispuestos a pagar un determinado precio por un producto, su predisposición a pagar por otros artículos de la misma categoría resultaba estar en relación con aquel primer precio (es decir, el ancla).

*Precio medio (en dólares) pagado por los diversos productos para cada uno de los quintiles de últimos dígitos de números de la seguridad social, y correlaciones entre esos dígitos y las pujas realizadas en la subasta*

| | *Productos* | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *Rango de los dos últimos dígitos* | Track ball *inalámbrico* | *Teclado inalámbrico* | *Libro de diseño* | *Chocolates Neuhaus* | *Côtes du Rhône de 1998* | *Hermitage de 1996* |
| 00-19 | 8,64 | 16,09 | 12,82 | 9,55 | 8,64 | 11,73 |
| 20-39 | 11,82 | 26,82 | 16,18 | 10,64 | 14,45 | 22,45 |
| 40-59 | 13,45 | 29,27 | 15,82 | 12,45 | 12,55 | 18,09 |
| 60-79 | 21,18 | 34,55 | 19,27 | 13,27 | 15,45 | 24,55 |
| 80-99 | 26,18 | 55,64 | 30,00 | 20,64 | 27,91 | 37,55 |
| Correlaciones* | 0,42 | 0,52 | 0,32 | 0,42 | 0,33 | 0,33 |

* Una correlación es una medida estadística de la magnitud de la relación existente en el movimiento de dos variables. El rango de correlaciones posibles se sitúa entre –1 y +1, donde una correlación 0 significa que el cambio de valor de una variable no influye en nada en el cambio de valor de la otra.

Esto es, pues, lo que denominamos coherencia arbitraria. Los precios iniciales son en gran medida «arbitrarios», y pueden verse influidos por determinadas respuestas a preguntas aleatorias; pero una vez que dichos precios se han establecido en nuestra mente, configuran no sólo cuánto estamos dispuestos a pagar por un artículo, sino también cuánto estamos dispuestos a pagar por otros productos relacionados con él; y eso es lo que los hace coherentes.

Ahora debo añadir una importante aclaración a la historia que acabo de contar. En nuestra vida sufrimos un constante bombardeo de precios. Observamos el que se denomina «precio de venta recomendado por el fabricante» (PVRF) para los coches, los cortacéspedes o las cafeteras. Recibimos folletos de las agencias inmobiliarias con los precios de las viviendas de nuestra localidad. Pero las etiquetas de precios por sí solas no son anclas; se convierten en anclas cuando consideramos la posibilidad de adquirir un producto o servicio a ese precio concreto. Es ahí donde se produce la impronta. Desde ese momento estamos dispuestos a aceptar todo un abanico de precios; pero, al igual que ocurre con las cuerdas de *puenting*, volvemos siempre, como punto de referencia, al ancla original. Así, el ancla inicial no sólo influye en la decisión de compra inmediata, sino en muchas otras posteriores.

Puede que veamos, por ejemplo, un televisor de pantalla plana y alta definición de 27 pulgadas por 600 euros. La etiqueta del precio no es el ancla. Pero si decidimos comprarlo a ese precio (o consideramos seriamente la posibilidad de hacerlo), entonces esa decisión se convertirá en lo sucesivo en nuestra ancla en lo que a televisores de pantalla plana se refiere. Es la estaca que nos sujeta al suelo, y desde ese momento –ya nos dispongamos a comprar otro televisor, ya estemos simplemente charlando mientras hacemos una barbacoa en el jardín de casa– todos los demás televisores de alta definición se valorarán en relación a ese precio.

El anclaje afecta a toda clase de compras. Así, por ejemplo, Uri Simonshon (un economista de la Universidad de Pensilvania) y George Loewenstein descubrieron que las personas que se trasladan a una nueva población en general permanecen ancladas a los precios que pagaban por la vivienda en la población donde vivían antes. En su estudio revelaron, entre otras cosas, que las personas que se trasladan desde mercados más baratos a poblaciones moderadamente más caras no aumentan su gasto para adaptarse al nuevo mercado. Lejos de ello, gastan una cantidad similar a la que estaban habituados a gastar en el mercado anterior, aunque ello signifique tener que meterse ellos y sus familias en hogares más pequeños o menos confortables. Del mismo modo, quienes se trasladan desde ciudades más caras a otras más baratas invierten la misma cantidad de dinero en su nueva vivienda que en el pasado. En otras palabras: quienes se trasladan desde grandes ciudades a poblaciones de provincias, en general, no reducen demasiado su inversión en vivienda una vez que llegan a su nuevo destino, y gastan en ella una cantidad de dinero similar a la que habían gastado en su anterior población.

Parece ser que estamos acostumbrados a las peculiaridades de nuestro propio mercado inmobiliario y no cambiamos fácilmente de mentalidad. La única forma de romper esta tendencia, de hecho, es alquilar una vivienda en la nueva población aproximadamente durante un año. De ese modo nos adaptamos al nuevo entorno, y al cabo de un tiempo seremos capaces de hacer una compra que se ajuste al mercado local.

De modo, pues, que nos anclamos a los precios iniciales. Pero ¿nos dedicamos luego a pasar (o a saltar radicalmente, si lo prefiere) de un precio-ancla a otro, modificando constantemente nuestra predisposición de pago? ¿O bien el ancla inicial con la que nos encontramos se convierte en nuestra ancla fija durante largo tiempo y para un gran número de decisiones? Para

responder a esa cuestión, mis colegas y yo decidimos realizar otro experimento; uno en el que tratamos de atraer a los participantes de sus viejas anclas a otras nuevas.

Para ese experimento reclutamos a unos cuantos estudiantes universitarios, unos cuantos estudiantes de posgrado y unos cuantos banqueros de inversiones que habían acudido al campus a la caza de nuevos empleados para sus empresas (no estoy seguro de que los banqueros entendieran exactamente lo que estaban a punto de experimentar, pero es posible que incluso nuestros molestos sonidos les resultaran menos enojosos que toda la verborrea de la banca de inversiones). Al iniciar el experimento, presentamos a nuestros participantes tres sonidos distintos, y a continuación les preguntamos si estarían dispuestos a cobrar por escucharlos de nuevo (lo que actuaba de precio-ancla). El primero fue un sonido agudo de 3.000 hercios que duró 30 segundos, algo parecido al chillido de una voz humana aguda. El segundo fue un ruido también de 30 segundos formado por todo el espectro de frecuencias audibles (el denominado «ruido blanco»), parecido al que hace un televisor cuando no hay señal. El tercero, asimismo de 30 segundos, fue una oscilación entre sonidos agudos y graves.

Empleamos sonidos debido a que no existe mercado alguno para los ruidos molestos, de modo que los participantes no podían utilizar un precio de mercado como referencia para calibrar el valor de los sonidos. Además, empleamos sonidos molestos porque no hay nadie a quien dichos sonidos le gusten (de haber empleado, por ejemplo, piezas de música clásica, algunas les habrían gustado más que otras). Yo mismo seleccioné los ruidos después de haber creado cientos de ellos, eligiendo esos tres porque todos ellos, en mi opinión, resultaban igualmente molestos.

Situamos a nuestros participantes delante de unas pantallas de ordenador en el laboratorio, y les hicimos ponerse unos auriculares en los oídos.

Cuando la sala quedó en silencio, el primer grupo vio aparecer ante sí este mensaje: «Dentro de unos momentos va a sonar un nuevo tono desagradable en sus auriculares. Nos interesa saber lo molesto que le resulta. Inmediatamente después de que haya escuchado el tono, le preguntaremos si hipotéticamente estaría dispuesto a repetir la misma experiencia a cambio de una paga de 10 centavos». El segundo grupo recibió el mismo mensaje, pero con una oferta de 90 centavos en lugar de los 10 del primero.

¿Supondrían alguna diferencia los precios-ancla? Para averiguarlo activamos el sonido; en este caso el irritante chillido de 3.000 hercios durante 30 segundos. Algunos de nuestros participantes hicieron una mueca; otros

pusieron los ojos en blanco.

Cuando acabó el chillido, se formuló a cada participante la pregunta de anclaje, planteada como una decisión hipotética. ¿Estaría dispuesto el participante, hipotéticamente, a repetir la experiencia por una paga en efectivo? (que era de 10 centavos para el primer grupo y de 90 para el segundo). Tras responder a la pregunta de anclaje, se pidió a los participantes que indicaran en la pantalla del ordenador el precio mínimo que ellos pedirían por volver a escuchar el sonido (se trataba, por cierto, de una decisión real, puesto que determinaría si iban a volver a escuchar el sonido, y a cobrar por hacerlo).*

Poco después de que los participantes introdujeran sus precios se les informó de los resultados. Aquellos cuyo precio había sido lo suficientemente bajo «ganaron» el sonido, tuvieron la (desagradable) oportunidad de escucharlo de nuevo y cobraron por ello. Aquellos cuyo precio había sido demasiado alto no escucharon el sonido y no cobraron por esta parte del experimento.

¿Cuál era el objeto de todo esto? Queríamos averiguar si los primeros precios que habíamos sugerido (10 centavos y 90 centavos) habían actuado como ancla. Y de hecho así había sido. Los que se enfrentaron primero a la hipotética decisión de volver a escuchar o no el sonido por 10 centavos necesitaron mucho menos dinero para mostrarse dispuestos a escuchar ese sonido de nuevo (con una media de 33 centavos) en comparación con quienes afrontaron inicialmente la decisión hipotética de volver a escuchar o no el sonido por 90 centavos: este segundo grupo pidió en general una retribución de más del doble (una media de 73 centavos) por la misma enojosa experiencia. ¿Observa la diferencia establecida por el precio inicial que habíamos sugerido?

Pero éste no era más que el comienzo de nuestra exploración. También queríamos saber la fuerza que tenía el ancla en futuras decisiones. Imagínese que diéramos a los participantes la oportunidad de deshacerse de ese ancla y aferrarse a otra. ¿Cree que lo harían? Dicho en términos de ansarinos, ¿cruzarían el estanque a nado detrás de su impronta original para luego, a mitad de camino, pasar a seguir a una nueva madre gansa? Por lo que se refiere a los ansarinos, creo que el lector sabrá sin duda que seguirán siendo leales a su mamá original. Pero ¿y los humanos? Las dos siguientes fases del experimento iban a permitirnos averiguar la respuesta.

En la segunda fase, cogimos a los participantes de los anteriores grupos de los 10 y los 90 centavos, y los expusimos a 30 segundos de un fuerte ruido blanco. «Hipotéticamente, ¿volvería a escuchar ese sonido por 50 centavos?», les preguntamos después. Cada uno de ellos apretó una tecla en su ordenador para responder «sí» o «no».

«De acuerdo. Y ahora, ¿*cuánto* cree que tendría que cobrar por ello?», preguntamos a continuación. Nuestros participantes escribieron su precio mínimo, el ordenador hizo su trabajo, y, en función de cuáles habían sido sus pujas, algunos de los participantes escucharon el sonido de nuevo y cobraron, mientras que otros no. Cuando comparamos los precios, vimos que el grupo de los 10 centavos había ofrecido pujas mucho más bajas que el de los 90. Ello significaba que, aunque ambos grupos habían sido igualmente expuestos a la propuesta de los 50 centavos como pregunta de anclaje («Hipotéticamente, ¿volvería a escuchar ese sonido por 50 centavos?»), había predominado el ancla inicial de la categoría de sonidos molestos (que era de 10 centavos para unos y de 90 para otros).

¿Y por qué? Creo que ello se debe a que los participantes del grupo de los 10 centavos se dijeron a sí mismos algo parecido a esto: «Bueno, antes he escuchado aquel sonido molesto por una cantidad baja. Este sonido no es muy distinto. De modo que, si dije una cantidad baja para el anterior, creo que podría soportar este sonido más o menos por el mismo precio». Los que estaban en el grupo de los 90 centavos emplearon el mismo tipo de lógica, pero, dado que su punto de partida era distinto, también lo fue su punto de llegada. Esos individuos se dijeron: «Bueno, antes he escuchado aquel sonido molesto por una cantidad elevada. Este sonido no es muy distinto. De modo que, si dije una cantidad elevada para el anterior, creo que podría soportar este sonido más o menos por el mismo precio». De hecho, pues, se mantenía el efecto de la primera ancla, lo que indicaba que las anclas ejercen una influencia duradera tanto en los precios actuales como en los futuros.

Pero hubo un paso más en el experimento. Esta vez hicimos escuchar a nuestros participantes el sonido oscilante que subía y bajaba de tono durante 30 segundos. Luego preguntamos al grupo de los 10 centavos: «Hipotéticamente, ¿volvería a escuchar ese sonido por 90 centavos?»; y al grupo de los 90 centavos: «Hipotéticamente, ¿volvería a escuchar ese sonido por 10 centavos?». Tras haber intercambiado nuestras anclas, ahora veríamos cuál de ellas ejercía la mayor influencia.

Una vez más, los participantes teclearon «sí» o «no». Y luego les preguntamos por sus verdaderas pujas: «¿Cuánto querría por volver a escucharlo?». Ahora habían sido sometidos a tres anclas: la primera con la que se encontraron en el experimento (10 o 90 centavos); una segunda (50 centavos), y ahora una tercera (90 o 10 centavos). ¿Cuál de ellas ejercería una mayor influencia en el precio que pedirían por volver a escuchar el tercer sonido?

Una vez más, fue como si las mentes de nuestros participantes les dijeran: «Si he escuchado el primer sonido por *x* centavos, y he escuchado el segundo también por *x* centavos, no cabe duda de que por *x* centavos puedo escuchar también el tercero». Y eso fue lo que hicieron. Los que se habían encontrado inicialmente con el ancla inicial de 10 centavos aceptaron precios bajos, incluso después de que se les sugirieran los 90 centavos como ancla. Por su parte, los que inicialmente se habían encontrado con el ancla de los 90 centavos seguían pidiendo precios muy superiores, independientemente de las posteriores anclas.

¿Qué demostramos con ello? Que nuestras primeras decisiones tienen eco en una larga secuencia de decisiones posteriores. Las primeras impresiones son importantes, ya sea para recordar que nuestro primer reproductor de DVD nos costó mucho más de lo que cuestan hoy dichos reproductores (y darse cuenta de que, en comparación, los precios actuales son una ganga), ya sea para recordar lo que nos costaba un litro de gasolina hace unos años, convirtiendo en una dolorosa experiencia cualquier viaje a la estación de servicio. En todos estos casos, las anclas que nos hemos encontrado aleatoriamente a lo largo del camino y han ejercido una influencia permanecen con nosotros hasta mucho después que la propia decisión inicial.

Ahora que sabemos que actuamos como los ansarinos, es importante entender el proceso por el que nuestras primeras decisiones se traducen en hábitos a largo plazo. Para ilustrar ese proceso, considere este ejemplo. Va usted en busca de un restaurante, pasa por delante de uno y ve a dos personas de pie en la puerta, esperando para entrar. «Éste debe de ser un buen restaurante –se dice a sí mismo–. La gente tiene que hacer cola.» Así que decide ponerse también a la cola. Pasa otra persona. Ve a tres personas esperando, y se dice a sí mismo: «Éste tiene que ser un restaurante magnífico»; y se incorpora también a la cola. Luego siguen viniendo más.

Denominamos a este tipo de comportamiento «gregarismo». Se da cuando presuponemos que algo es bueno (o malo) basándonos en el comportamiento previo de otras personas, y nuestras propias acciones siguen esa misma pauta.

Pero hay también otra clase de gregarismo, una que podríamos calificar de «autogregarismo». Se da cuando creemos que algo es bueno (o malo) basándonos en nuestro propio comportamiento previo. Básicamente consiste en que, cuando nos convertimos en la primera persona en la cola del restaurante, empezamos a hacer cola detrás de nosotros mismos en experiencias posteriores. ¿Tiene eso sentido? Permítame que se lo explique.

Es probable que el lector conozca –por poner un ejemplo– la famosa cadena de cafeterías estadounidense Starbucks, que en la actualidad cuenta con franquicias en muchos países del mundo. Bueno, pues imagínese que una tarde que tiene que salir a hacer una gestión se halla muerto de sueño y necesita desesperadamente una buena dosis de energía líquida. Pasa por delante de un Starbucks, observa el escaparate y entra. Si está acostumbrado a tomar el café en el bar de la esquina (o, en el caso de que viva usted en Estados Unidos, en el Dunkin' Donuts, por poner otro ejemplo conocido), puede que en comparación los precios le parezcan exagerados. Pero como ya está dentro y ahora siente curiosidad por el sabor que puede tener el café de ese precio, decide sorprenderse a sí mismo: pide una taza pequeña de café, disfruta de su sabor y del efecto que ejerce en usted, y se va.

La semana siguiente pasa de nuevo por delante del Starbucks. ¿Entrará? El proceso ideal para tomar esta decisión debería tener en cuenta la calidad del café (Starbucks *versus* el bar de la esquina), los precios de los dos sitios y, obviamente, el coste (o valor) de caminar unas cuantas manzanas más hasta llegar al bar de la esquina. Se trata de un cálculo algo complejo; de modo que, en lugar de ello, recurre a un planteamiento más sencillo: «Ya he venido a Starbucks antes y he disfrutado de su café, de modo que para mí es una buena decisión». Así que entra y se toma otra taza pequeña de café.

Al hacerlo, acaba de convertirse en la segunda persona de la cola, detrás de usted mismo. Unos días más tarde pasa de nuevo por delante de Starbucks; esta vez recuerda vívidamente sus anteriores decisiones y actúa en consecuencia. Y he aquí que acaba de convertirse en la tercera persona de la cola, de nuevo detrás de usted mismo. Pasan las semanas, y vuelve a entrar una y otra vez; y cada vez siente un mayor convencimiento de que actúa basándose en sus propias preferencias: tomar el café en Starbucks se ha convertido en un hábito para usted.

Pero la historia no termina aquí. Ahora que se ha acostumbrado a pagar más por su café, y que ha ascendido a una nueva curva de consumo, otros cambios se vuelven también más sencillos. Puede que ahora pase de la taza pequeña de café de –pongamos por caso– dos euros a la mediana de tres, o incluso a la grande de cuatro. Aunque no sabe cómo se metió de entrada en esa horquilla de precios, ahora pasar a una taza mayor a un precio relativamente superior parece bastante lógico. Y lo mismo sucede con otras ofertas de Starbucks: el *caffè americano*, el *caffè misto*, el *macchiato* o el *frappuccino*, por ejemplo.

Si se parara a pensar en ello, no estaría tan claro si debería gastar todo ese dinero en tomar café en Starbucks en lugar de tomarlo por menos dinero en el bar de la esquina, o incluso gratis en la oficina. Pero ya no vuelve a pensar en tales disyuntivas. Ha tomado ya esa decisión muchas veces en el pasado, de modo que ahora da por supuesto que ésa es la forma en la que desea gastar su dinero. Ha sido gregario consigo mismo, haciendo cola detrás de su experiencia inicial en Starbucks, y ahora ya forma parte del rebaño.

Hay, no obstante, algo extraño en esta historia. Si el anclaje se basa en nuestras decisiones iniciales, ¿cómo se las ha arreglado de entrada Starbucks para convertirse en una decisión inicial? En otras palabras: si nosotros, o cualesquiera otros clientes, estábamos anclados previamente en el bar de la esquina (o en el Dunkin’ Donuts en el caso de los estadounidenses), ¿cómo fue que desplazamos nuestra ancla a Starbucks? Es aquí donde el asunto se pone realmente interesante.

Cuando Howard Shultz fundó Starbucks se reveló un hombre de negocios tan intuitivo como Salvador Assael. Trabajó diligentemente para diferenciar a Starbucks del típico establecimiento estadounidense como Dunkin’ Donuts, no por medio del precio, sino de la atmósfera. En consecuencia, diseñó Starbucks desde el primer momento para que pareciera una auténtica cafetería de estilo europeo.

Las primeras tiendas estaban impregnadas del olor de los granos tostados (y granos de mejor calidad que los de Dunkin’ Donuts). Vendían elegantes molinillos de café franceses. Las vitrinas exhibían tentadoras pastas: cruasanes, biscotes, tartas de frambuesa y otras. Mientras que Dunkin’ Donuts ofrecía sólo tazas de café de tamaño pequeño, mediano o grande, Starbucks incluía en su oferta las variedades corto, largo, grande o *venti*, amén de otras opciones con nombres tan sugerentes como *caffè americano*, *caffè misto*, *macchiato* y *frappuccino*. En otras palabras: Starbucks hizo todo lo posible

por lograr que la experiencia fuera distinta; tan distinta que sus clientes estadounidenses no emplearan los precios de Dunkin' Donuts como ancla, sino que, lejos de ello, se aferraran a la nueva ancla que Starbucks estaba creando para ellos. Y a eso se debió en gran medida el éxito de la cadena.

George, Drazen y yo estábamos tan emocionados con el experimento sobre la coherencia arbitraria que decidimos llevar la idea un poco más lejos. Pero esta vez íbamos a explorar un recodo distinto.

Acaso el lector recuerde un famoso episodio de *Las aventuras de Tom Sawyer* en el que Tom convierte el blanqueado de la valla de su tía Polly en un ejercicio para manipular a sus amigos. Tom aplica la pintura con entusiasmo, fingiendo disfrutar con la tarea.

–¿A esto le llamáis trabajo? –les dice a sus amigos–. ¿Acaso todos los días un muchacho tiene la oportunidad de blanquear una valla?

Armados de esa nueva «información», sus amigos descubren la alegría de blanquear una valla. Al cabo de poco tiempo, los amigos de Tom no sólo le pagan por gozar de ese privilegio, sino que disfrutan de verdad realizando la tarea, un resultado perfecto donde los haya.

Desde nuestra perspectiva, Tom transformó una experiencia negativa en una positiva: convirtió una situación en la que se requería una retribución en otra en la que la gente (los amigos de Tom) pagaba por participar de la diversión. ¿Podíamos nosotros hacer lo mismo? Pensamos que había que hacer la prueba.

Cierto día, para sorpresa de mis alumnos, inicié la lectura diaria sobre psicología empresarial con una selección poética, unas cuantas líneas del poema «Quienquiera que seas, que me tienes en este momento de la mano», de la obra de Walt Whitman *Hojas de hierba*:

*Quienquiera que seas, que me tienes en este momento de la mano,*
*si falta una cosa, todo será inútil,*
*te advierto lealmente antes de que pretendas nada de mí,*
*yo no soy como tú suponías, sino muy diferente.*
*¿Quién es aquel que quiere ser mi discípulo?*
*¿Quién quiere inscribirse como candidato a mi afecto?*
*La ruta es sospechosa, incierto el resultado, acaso funesto, tendrás que renunciar a todo, yo sería tu modelo único y exclusivo,*
*aun entonces tu noviciado sería largo y agotador,*
*tendrías que abandonar toda la teoría pasada de tu vida y toda la conformidad con las vidas que te rodean,*
*déjame, pues, no te incomodes, retira tu mano de mi hombro, déjame y prosigue tu camino.*

Tras cerrar el libro, les dije a los estudiantes que aquel viernes por la tarde realizaría tres lecturas de *Hojas de hierba*: una breve, otra intermedia y otra larga. Debido a las limitaciones de espacio, les indiqué que había decidido celebrar una subasta para determinar quién podría asistir. Distribuí unas hojas de papel para que pudieran pujar; pero antes de que lo hicieran, tenía que hacerles una petición.

Pedí a la mitad de los estudiantes que anotaran si hipotéticamente estarían dispuestos a pagarme 10 dólares por una recitación de 10 minutos. Y pedí a la otra mitad que anotaran si hipotéticamente estarían dispuestos a oírme recitar poesía durante 10 minutos si les pagaba 10 dólares por ello.

Ésta, obviamente, era el ancla. Luego pedí a los estudiantes que pujaran por un puesto en mi lectura poética. ¿Cree el lector que el ancla inicial influyó en las subsiguientes pujas?

Antes de que le responda, considere dos cosas. En primer lugar, mis dotes de rapsoda no son precisamente de primer orden; de modo que pedir a alguien que pagara por oírme recitar durante 10 minutos podía considerarse un abuso. En segundo término, aunque yo pregunté a los estudiantes si me pagarían por el privilegio de asistir a la recitación, no tenían por qué pujar en ese sentido; podían perfectamente haber dado la vuelta a la tortilla y exigir que fuera yo el que les pagara a ellos.

Y ahora, los resultados (un redoble de tambor, por favor). Los que respondieron a la pregunta hipotética relativa a mi paga se mostraron de hecho dispuestos a pagarme por el privilegio. Como media, se ofrecieron a pagarme alrededor de un dólar por la lectura poética breve, unos dos dólares por la intermedia y algo más de tres dólares por la larga (después de todo, igual resultaba que podía ganarme el sustento fuera de la docencia).

Pero ¿qué hay de los estudiantes previamente anclados a la idea de cobrar de mí, en lugar de pagarme? Como cabría esperar, exigieron un pago: como media, pedían 1,30 dólares por escuchar la lectura poética breve; 2,70 por escuchar la intermedia, y 4,80 por soportar la lectura larga.

De manera muy parecida a Tom Sawyer, pues, yo había logrado partir de una experiencia ambigua (y si el lector tuviera la oportunidad de oírme recitar poesía comprendería lo ambigua que puede resultar dicha experiencia) y convertirla arbitrariamente en una experiencia placentera o dolorosa. Ninguno de los dos grupos de estudiantes sabía si mi lectura poética era de tal calibre que valía la pena pagar por ella o de tal calibre que sólo merece oírse cuando a uno se le compensa financieramente por la experiencia (es decir, no sabían si resultaba placentera o dolorosa). Pero una vez que se habían formado la

primera impresión (que ellos tenían que pagarme a mí, o que yo tenía que pagarle a ellos), la suerte estaba echada; y el ancla también. Además, una vez tomada la primera decisión, seguían otras en lo que parecía ser una manera lógica y coherente. Los estudiantes no sabían si oírme recitar poesía era una experiencia buena o mala, pero, cualquiera que fuese su decisión, la empleaban como punto de partida para sus decisiones siguientes, creando una pauta coherente de respuestas para las tres lecturas poéticas.

Obviamente, Mark Twain llegó a las mismas conclusiones: «Si Tom hubiera sido un filósofo grande y sabio como el autor de este libro, habría comprendido que el trabajo es aquello que uno está obligado a hacer, y el juego es aquello que uno no está obligado a hacer». Luego, Twain observaba: «Hay caballeros ricos en Inglaterra que conducen cada día coches de pasajeros de cuatro caballos de 30 a 50 kilómetros en verano porque ese privilegio les cuesta una suma considerable de dinero; pero si se les ofreciera un salario por el servicio, eso lo convertiría en un trabajo, y entonces renunciarían a hacerlo».*

¿Adónde nos llevan todas esas ideas? Por una parte, ilustran las numerosas decisiones que tomamos, desde la más trivial hasta la más profunda, en las que el ancla desempeña un papel. Así, decidimos si queremos o no comprar un «Big Mac», fumar, cruzar con el semáforo en rojo, pasar las vacaciones en la Patagonia, escuchar a Chaikovski, trabajar como condenados en nuestra tesis doctoral, casarnos, tener hijos, vivir en un barrio residencial, votar a tal o cual partido, etc., etc. Según la teoría económica, basamos esas decisiones en nuestros valores fundamentales; en lo que nos gusta y en lo que nos disgusta.

Pero ¿cuáles son las principales lecciones de estos experimentos con respecto a nuestra vida en general? ¿Es posible que la vida que tan cuidadosamente nos hemos confeccionado no sea, en gran medida, más que un mero producto de la coherencia arbitraria? ¿Es posible que tomáramos decisiones arbitrarias en algún momento del pasado (como los ansarinos que adoptaron a Lorenz como progenitor), y desde entonces hayamos basado nuestra vida en ellas, suponiendo que aquellas decisiones originales eran sabias? ¿Es así como elegimos nuestra carrera, a nuestro cónyuge, la ropa que llevamos o la forma en que nos cortamos el pelo? ¿Hubo decisiones inteligentes en primera instancia? ¿O se trató más bien de improntas iniciales parcialmente aleatorias que luego se han descontrolado?

Decía Descartes: *Cogito ergo sum*, «Pienso, luego existo». Pero suponga que no fuéramos sino la suma de nuestros primeros, ingenuos y azarosos comportamientos. ¿Qué pasaría entonces?

Puede que todas estas preguntas sean huesos duros de roer, pero en lo que se refiere a nuestra vida personal, podemos mejorar activamente nuestros comportamientos irracionales. Para ello, podemos empezar por hacernos conscientes de nuestras vulnerabilidades. Suponga que planea comprar un teléfono móvil, pero lo quiere de última generación (que lleve, por ejemplo, una cámara digital con zoom de ocho aumentos y tres megapíxeles), o incluso que desea tomarse cada día una taza de café de la mejor calidad. Podría empezar por cuestionarse ese hábito: ¿cómo empezó? En segundo lugar, pregúntese qué cantidad de placer obtiene con ello. ¿Es tanto como había imaginado? ¿Podría recortar el gasto y emplear mejor el dinero sobrante en otra cosa? De hecho, con todo lo que haga podría entrenarse a sí mismo para cuestionar todos sus comportamientos reiterados. En el caso del teléfono móvil, por ejemplo, ¿podría comprárselo de penúltima generación, reduciendo el desembolso y empleando el dinero en otra cosa? Y en cuanto al café, en lugar de preguntarse qué nueva mezcla especial de café va a probar hoy, pregúntese incluso si de verdad necesita tomarse cada día esa taza tan cara.

Debemos prestar asimismo especial atención a la primera decisión que tomamos en lo que luego va a ser una larga cadena de decisiones (sobre ropa, comida, etc.). Cuando nos enfrentamos a tal decisión, podría parecernos que no es más que eso, una simple decisión, sin grandes consecuencias; pero en realidad el poder de la primera decisión puede tener un efecto tan duradero que llegue a impregnar nuestras decisiones futuras durante los próximos años. Teniendo en cuenta este efecto, la primera decisión resulta crucial, y deberíamos concederle la atención adecuada.

Decía Sócrates que una vida sin cuestionamientos, sin hacerse preguntas, no merece la pena vivirse. Quizá sea el momento de hacer inventario de las improntas y las anclas de nuestra propia vida. Aunque antaño resultaran completamente razonables, ¿siguen siéndolo actualmente? Una vez que hayamos reconsiderado las viejas decisiones, podemos abrirnos a otras nuevas, y a las nuevas oportunidades de un nuevo día. Eso parece tener sentido.

Toda esta charla sobre anclas y ansarinos tiene, no obstante, implicaciones de más envergadura que nuestras preferencias de consumo. La economía tradicional supone que los precios de los productos en el mercado

vienen determinados por un equilibrio entre dos fuerzas: el nivel de producción para cada precio (oferta) y los deseos de quienes disponen de poder adquisitivo para cada precio (demanda). El precio en el que confluyen ambas fuerzas determina el precio en el mercado.

Es ésta una idea elegante, pero depende básicamente del supuesto de que las dos fuerzas son independientes y de que en conjunto producen el precio de mercado. Los resultados de todos los experimentos presentados en este capítulo (y la propia idea básica de la coherencia arbitraria) cuestionan tales supuestos. En primer lugar, y según el marco de la economía estándar, la predisposición a pagar de los consumidores es uno de los dos factores que determinan los precios de mercado (esto es, la demanda). Sin embargo, tal y como demuestran nuestros experimentos, la cuantía que los consumidores están dispuestos a pagar puede manipularse fácilmente, y ello significa que, en realidad, los consumidores no tienen la sartén por el mango ni en cuanto a sus propias preferencias ni en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar por los distintos bienes y experiencias.

En segundo término, mientras que el marco de la economía estándar presupone que las fuerzas de la oferta y la demanda son independientes, el tipo de manipulaciones de anclaje que hemos mostrado aquí sugiere que en realidad son dependientes. En el mundo real, el anclaje proviene de los denominados «precios de venta recomendados por el fabricante» (PVRF), precios publicitados, promociones, presentaciones de productos, etc., todo lo cual constituyen variables de la oferta. Parece ser, pues, que en lugar de ser la predisposición a pagar de los consumidores la que influye en los precios de mercado, la causalidad se invierte de algún modo y son los propios precios de mercado los que influyen en la predisposición a pagar de los consumidores. Lo que ello significa es que, en realidad, la demanda no es una fuerza completamente independiente de la oferta.

Pero la historia no termina aquí. En el marco de la coherencia arbitraria, las relaciones que vemos en el mercado entre la demanda y la oferta (por ejemplo, comprar más yogur cuando está de oferta) no se basan en preferencias, ¡sino en la memoria! He aquí una ilustración de esta idea. Considere su consumo actual de leche y de vino. Ahora imagine que a partir de mañana se establecen dos nuevos impuestos. Uno reducirá el precio del vino en un 50 %, mientras que el otro incrementará el de la leche en un 100 %. ¿Qué cree que ocurrirá? No cabe duda de que esos cambios de precio afectarán al consumo, y mucha gente andará por ahí un poco más alegre y con

menos calcio. Pero ahora imagine lo siguiente: ¿y si los nuevos precios vinieran acompañados de una amnesia inducida con respecto a los precios anteriores del vino y la leche? ¿Qué pasaría si los precios cambiaran igual, pero uno no recordara lo que pagaba por esos dos productos en el pasado?

Sospecho que los cambios de precio tendrían un enorme impacto en la demanda si la gente recordara los precios anteriores y, por tanto, fuera consciente de las variaciones; pero también sospecho que, sin la memoria de los precios pasados, tales variaciones tendrían un efecto trivial en la demanda, si es que llegaban a tener alguno. Si la gente no tuviera memoria de los precios pasados, el consumo de leche y de vino seguiría siendo básicamente el mismo, como si los precios no hubiesen cambiado. En otras palabras: la sensibilidad que mostramos ante los cambios de precio podría, de hecho, ser el resultado en gran medida de nuestra memoria de los precios que hemos pagado en el pasado y de nuestro deseo de coherencia con respecto a las decisiones pasadas, y no ser en absoluto un reflejo de nuestras verdaderas preferencias o de nuestro nivel de demanda.

El mismo principio básico se aplicaría si un día el gobierno decidiera establecer un impuesto que duplicara el precio de la gasolina. Según la teoría económica convencional, ello debería reducir la demanda. Pero ¿lo haría? No cabe duda de que en un primer momento la gente compararía los nuevos precios con su ancla, se quedaría pasmada ante dichos nuevos precios, y a continuación pasaría a reducir su consumo de gasolina, o incluso se compraría un coche híbrido. Pero a largo plazo, y una vez que los consumidores se adaptaran al nuevo precio y a las nuevas anclas (tal como nos adaptamos al precio de las zapatillas Nike, del agua mineral y de todo lo demás), nuestro consumo de gasolina, al nuevo precio, podría de hecho llegar a acercarse de nuevo al nivel anterior al impuesto. Además, y de modo parecido al ejemplo de Starbucks, este proceso de reajuste podría verse acelerado si el cambio de precio viniera acompañado asimismo de otros cambios, como una nueva clase de gasolina, o un nuevo tipo de combustible (como el biodiésel).

No estoy sugiriendo que el hecho de duplicar el precio de la gasolina no tendría efecto alguno en la demanda. Pero sí creo que a largo plazo tendría una influencia en ésta mucho menor de lo que cabría suponer observando simplemente las reacciones del mercado a corto plazo ante los incrementos de precios.

Otra de las implicaciones de la coherencia arbitraria tiene que ver con los supuestos beneficios del libre mercado y el libre cambio. La idea básica del libre mercado es que, si yo tengo algo que usted valora más que yo –pongamos por caso, un sofá–, intercambiar este artículo nos beneficiará a los dos. Eso significa que el beneficio mutuo del intercambio reside en el supuesto de que todos los agentes del mercado conocen el valor de lo que tienen y el valor de las cosas que pueden obtener de dicho intercambio.

Pero si nuestras decisiones se ven afectadas a menudo por anclas iniciales aleatorias, tal como hemos observado en nuestros experimentos, las decisiones e intercambios que realicemos no van a constituir necesariamente un reflejo preciso del verdadero placer o la verdadera utilidad que obtenemos de esos productos. En otras palabras: en muchos casos tomamos decisiones en el mercado que puede que no reflejen en qué medida valoramos los distintos artículos. Ahora bien, si no podemos calcular de manera precisa estos valores de placer, sino que, lejos de ello, seguimos con frecuencia anclas arbitrarias, entonces no está nada claro que la oportunidad de intercambio vaya a hacer necesariamente que salgamos ganando. Así, por ejemplo, por culpa de una serie de desafortunadas anclas iniciales podríamos intercambiar erróneamente algo que realmente nos proporciona un montón de placer (pero que, lamentablemente, tenía un ancla inicial baja) por algo que nos proporcione menos (pero que, debido a ciertas circunstancias aleatorias, tenía una elevada ancla inicial). Si son las anclas, y la memoria de ellas –pero no las preferencias–, las que determinan nuestro comportamiento, ¿a santo de qué celebrar el intercambio, el comercio, como la clave para maximizar la felicidad (o utilidad) personal?

¿Dónde nos deja todo esto? Si no podemos basarnos en las fuerzas mercantiles de la oferta y la demanda para establecer los precios de mercado óptimos, y no podemos contar con los mecanismos del libre mercado para ayudarnos a maximizar nuestra utilidad, entones es posible que tengamos que acudir a otra parte. Éste es especialmente el caso de los productos esenciales de nuestra sociedad, como la atención sanitaria, la medicina, el agua, la electricidad, la educación y otros recursos clave. Si uno acepta la premisa de que las fuerzas de mercado y los mercados libres no siempre regularán el mercado de la manera óptima, entonces puede que se cuente entre quienes creen que el gobierno (confiamos en que un gobierno razonable y sensato) debe representar un mayor papel en la regulación de ciertas actividades mercantiles, aun cuando ello limite la libre empresa. Sí, es cierto que un

mercado libre basado en la oferta, la demanda y la ausencia de fricción sería el ideal si nosotros fuéramos auténticamente racionales. Pero dado que no somos racionales, sino irracionales, cualesquiera políticas económicas deberían tener en cuenta este importante factor.

# 3

# El coste del coste cero

*Por qué a menudo pagamos demasiado cuando no pagamos nada*

¿Ha recortado alguna vez un vale donde le regalaban un paquete ¡gratis! de café en grano, a pesar de que no tomaba nunca café y de que ni siquiera tenía un molinillo en casa? ¿Y qué hay de todas esas porciones extra ¡gratis! que se amontonaban en su plato en el bufé libre, a pesar de que había empezado ya a dolerle el estómago por la cantidad de comida que llevaba consumida? ¿Y qué me dice de todas esas inútiles cosas ¡gratis! que ha ido acumulando: la camiseta de propaganda de la emisora de radio local, el osito que venía con la caja de chocolates o el calendario magnético que le envía cada año su agente de seguros?

No es ningún secreto que conseguir algo gratuito suena muy bien. Resulta que un precio cero no es un precio más; es un dedo en la llaga emocional, una fuente de irracional excitación. ¿Compraría usted algo si se lo rebajaran de 50 a 20 céntimos? Tal vez. ¿Lo compraría si se lo rebajaran de 50 a 2 céntimos? Es posible. ¿Lo cogería si se lo rebajaran de 50 céntimos a cero? ¡Sin duda!

¿Qué es lo que tiene el coste cero que hace que lo encontremos tan irresistible? ¿Por qué ¡gratis! nos pone tan contentos? Al fin y al cabo, también puede plantearnos un problema: cosas que jamás habíamos considerado la posibilidad de comprar pasan a ser increíblemente atractivas en el momento en que son gratuitas. Así, por ejemplo, ¿se ha llevado alguna vez los lápices, llaveros o blocs de notas gratuitos de una conferencia, a pesar de que lo único que ha hecho ha sido cargar con ellos hasta casa para luego tirarlos? ¿Alguna vez ha hecho cola durante mucho tiempo (demasiado) sólo para conseguir un helado gratuito en una promoción? ¿O ha comprado dos unidades de un producto que de entrada ni siquiera habría elegido, sólo para llevarse gratis la tercera unidad?

El cero tiene una larga historia. Fueron los babilonios quienes inventaron el concepto de cero; luego los antiguos griegos debatieron sobre él en elevados términos (¿cómo algo podía no ser nada?); el antiguo erudito indio Pingala lo emparejó con el numeral 1 para obtener los dígitos dobles, y tanto los mayas como los romanos hicieron de él parte de sus sistemas de numeración. Pero en realidad el cero encontró su lugar alrededor del año 498 de nuestra era, cuando el astrónomo indio Aryabhata se levantó de la cama una mañana y exclamó: *Sthanam sthanam dasa gunam*; que traducido quiere decir más o menos: «De posición a posición, 10 veces su valor». Con ello nacía la idea de la notación decimal que relaciona el valor de un dígito con su posición. A partir de ahí el cero experimentó un auge: se difundió al mundo árabe, donde floreció; atravesó la península Ibérica rumbo a Europa (gracias a los musulmanes hispanos); fue objeto de algunos retoques por parte de los italianos, y luego cruzó el Atlántico para llegar al Nuevo Mundo, donde a la larga resultaría tremendamente útil (acompañado del dígito 1) en un lugar llamado Silicon Valley.

Baste con ello para dar un breve repaso a la historia del cero. Pero el concepto de cero aplicado al dinero es algo que se entiende con bastante menos claridad. De hecho, no creo que ni siquiera tenga historia. Pese a ello, ¡gratis! tiene enormes implicaciones, que se extienden no sólo a promociones y descuentos, sino también al modo en que puede emplearse para ayudarnos a tomar decisiones que nos beneficien a nosotros mismos y a la sociedad.

Si ¡gratis! fuera un virus o una partícula subatómica, yo podría emplear un microscopio electrónico para sondear el objeto bajo la lente, teñirlo con distintos componentes para revelar su naturaleza, o cortarlo de algún modo para revelar su composición interna. En la economía conductual, sin embargo, empleamos un instrumento distinto, uno que nos permite ralentizar el comportamiento humano y examinar cómo se desarrolla fotograma a fotograma. Como sin duda el lector habrá deducido ya a estas alturas, tal procedimiento recibe el nombre de «experimento».

En uno de tales experimentos, Kristina Shampanier (estudiante de doctorado del MIT) y yo entramos en el negocio del chocolate. Bueno, al menos algo parecido. Montamos una parada en un gran edificio público y ofrecimos dos clase de chocolate: trufas de Lindt y bombones Kisses de Hershey’s. Sobre la mesa había un gran cartel que rezaba: «Una pieza de chocolate por cliente». Cuando los potenciales clientes se acercaban más a la mesa, podían ver las dos clases de chocolate y sus precios respectivos.*

Para los lectores que no sean demasiado entendidos en chocolates, diré que la marca Lindt la produce una empresa suiza que emplea los mejores cacaos desde hace ciento sesenta años. Las trufas de chocolate de Lindt son especialmente apreciadas, exquisitamente cremosas y casi irresistibles. En Estados Unidos cuestan alrededor de 50 centavos la unidad cuando se compran a granel. Los Kisses de Hershey's, por su parte, son buenos bombones de chocolate, pero hay que reconocer que resultan bastante más corrientes: la marca Hershey's produce nada menos que 80 millones de Kisses al día. En la población de Hershey, Pensilvania –sede de la empresa–, incluso las farolas del alumbrado público se diseñan con la peculiar forma «de gota de agua» de los ubicuos Kisses.

¿Qué ocurrió, entonces, cuando los estudiantes se arremolinaron en torno a nuestra parada? Primero pusimos el precio de las trufas de Lindt a 15 centavos cada una y el de los Kisses de Hershey's a un centavo, y no nos sorprendió descubrir que nuestros clientes actuaban con una buena dosis de racionalidad: compararon el precio y la calidad de los Kisses con el precio y calidad de las trufas, y luego hicieron su elección. Alrededor del 73 % de ellos eligieron las trufas, y el 27 % los Kisses.

A continuación decidimos ver cómo ¡gratis! podía cambiar la situación, de modo que ofrecimos las trufas de Lindt por 14 centavos y los Kisses gratis. ¿Habría alguna diferencia? ¿Acaso tendría que haberla? Al fin y al cabo, no habíamos hecho más que bajar el precio de las dos clase de chocolate en un centavo...

Pues lo cierto es que ¡gratis! produjo una enorme diferencia. Los humildes Kisses de Hershey's se convirtieron en los grandes favoritos. Alrededor del 69 % de nuestros clientes (a diferencia del 27 % anterior) eligieron los Kisses ¡gratis! Paralelamente, las trufas de Lindt cayeron en picado: el porcentaje de clientes que las eligió pasó del 73 al 31 %.

¿A qué se debía? Ante todo, déjeme decir que hay numerosas ocasiones en las que obtener artículos ¡gratis! tiene sentido cabal. Si en unos grandes almacenes encuentra un expositor con calcetines de deporte gratis, por ejemplo, no tiene nada de malo que coja todos los que pueda. La cuestión crítica surge cuando ¡gratis! se convierte en un lucha entre un artículo gratuito y otro artículo que no lo es, una lucha en la que la presencia de ¡gratis! nos lleva a tomar una decisión errónea. Así, por ejemplo, imagínese que va a una tienda de deportes a comprar un par de calcetines blancos, de esos que llevan un refuerzo acolchado en el talón y en los dedos. Un cuarto de hora después sale de la tienda, pero no con los calcetines que había ido a buscar, sino con

un par más barato que no le gusta nada (no lleva acolchado ni en el talón ni en los dedos), pero que venía empaquetado con un segundo par ¡gratis! He aquí un caso en el que ha renunciado a una opción mejor, y ha optado por algo que no era lo que usted quería, sólo porque se ha dejado llevar por lo ¡gratis!

Para reproducir esta experiencia en nuestro experimento del chocolate, les dijimos a nuestros clientes que podían elegir una sola pieza de chocolate: o el bombón Kiss o la trufa. Era una decisión excluyente, como la de elegir un calcetín de deporte en lugar de otro. Y eso fue lo que hizo que la reacción ante el Kiss ¡gratis! resultara tan espectacular. En ambos chocolates se había descontado la misma cantidad de dinero; la diferencia de precio relativa entre los dos no había variado, como tampoco la cantidad de placer esperado de cada uno de ellos.

Entonces, según la teoría económica estándar, la reducción de precio no debería producir ningún cambio en el comportamiento de los consumidores. Anteriormente el 27 % de ellos habían elegido los Kisses, y el 73 % las trufas. Y dado que nada había cambiado en términos relativos, la reacción a la reducción de precios debería haber sido exactamente la misma. De hecho, un economista que hubiera pasado por allí jugueteando con su bastón y alardeando de la teoría económica convencional, habría dicho que, puesto que todos los elementos de la situación eran iguales, nuestros clientes tendrían que haber elegido las trufas por el mismo margen de preferencia.*

Y, sin embargo, ahí estábamos, con la gente arremolinándose en torno a la mesa para coger los Kisses de Hershey’s, no porque hubieran tomado una decisión razonada coste-beneficio antes de abrirse paso a codazos, sino sencillamente porque los Kisses eran ¡gratis! ¡Qué extraños (por más que previsibles) somos los humanos!

Por cierto, esta conclusión siguió siendo la misma en otros experimentos que realizamos. En un caso pusimos los Kisses a dos centavos, luego a uno y luego a cero, mientras que los precios equivalentes para las trufas fueron de 27, 26 y 25 centavos. Lo hicimos para ver si la rebaja de los Kisses de dos centavos a uno y de las trufas de 27 centavos a 26 suponía alguna diferencia en la proporción de compradores de cada uno de los dos productos. No hubo ninguna. Sin embargo, una vez más, cuando bajamos el precio de los Kisses a ¡gratis! la reacción fue espectacular: los compradores pidieron los Kisses por una diferencia abrumadora.

Consideramos entonces que quizá el experimento podía haberse visto adulterado por la posibilidad de que los compradores no tuvieran ganas de echar mano a la cartera o al monedero para buscar suelto, o de que simplemente no llevaran dinero encima; tal efecto podría hacer artificialmente que la oferta gratuita pareciera más atractiva. Para afrontar esa posibilidad, realizamos otros experimentos en algunas de las cafeterías del MIT. Esta vez los chocolates se expusieron cerca de la caja, como si se tratara de una de las habituales promociones de la cafetería, y los estudiantes que se interesaran en los chocolates no tenían más que añadirlos a la bandeja de su almuerzo y pagarlos cuando llegaran a la caja. ¿Qué ocurrió entonces? Pues que los estudiantes siguieron decantándose abrumadoramente por la opción ¡gratis!

¿Y qué es lo que tiene ¡gratis! que lo hace tan tentador? ¿Por qué sentimos el impulso irracional de lanzarnos a coger un artículo ¡gratis! aunque no sea el que realmente queremos?

Creo que la respuesta es la siguiente. La mayoría de las transacciones tienen sus ventajas y sus desventajas, pero cuando algo es ¡gratis! nos olvidamos de las desventajas. ¡Gratis! nos proporciona tal carga emocional que percibimos que se nos está ofreciendo algo de un valor mucho más inmenso del que en realidad tiene. ¿Y por qué? Creo que ello se debe a que los humanos sentimos un intrínseco miedo a perder. El verdadero atractivo de ¡gratis! se halla vinculado a ese temor. Cuando elegimos un artículo ¡gratis! no hay posibilidad alguna de pérdida (debido precisamente a que es gratuito). Pero supongamos que, en lugar de ello, elegimos el artículo que *no* es gratuito. ¡Vaya! ¡Resulta que ahora sí que existe el riesgo de haber tomado una mala decisión, es decir, la posibilidad de salir perdiendo! En consecuencia, dada la posibilidad de elegir, optamos por el artículo gratuito.

De ahí que en el país de los precios el cero sea el rey, y no un precio más. No cabe duda de que 10 céntimos puede suponer una enorme diferencia en la demanda (supongamos que vende usted varios millones de barriles de petróleo), pero nada supera a la carga emocional de ¡gratis! El denominado *efecto precio cero* es un ejemplar único.

Obviamente, lo de «comprar algo por nada» entraña cierta contradicción. Pero permítame que le ponga un ejemplo sobre la frecuencia con la que caemos en la trampa de comprar algo que puede que no queramos simplemente por culpa de esa pegajosa sustancia llamada ¡gratis!

Hace poco leí en el periódico un anuncio de un importante fabricante de electrónica donde me ofrecían siete películas en DVD ¡gratis! si compraba el nuevo reproductor de DVD de alta definición de la marca. Para empezar, ¿necesito un reproductor de alta definición precisamente en este momento? Probablemente no, puesto que todavía hay muy pocos DVD grabados en alta definición. Pero aunque lo necesitara, ¿no sería más prudente esperar a que bajaran los precios? Ello siempre acaba ocurriendo, y el reproductor de DVD de alta definición que hoy cuesta 600 euros mañana costará 200. En segundo lugar, el fabricante del reproductor de DVD tiene una clara intención oculta tras su oferta. El sistema de DVD de alta definición de esta empresa se halla en encarnizada competencia con el sistema Blu-Ray, respaldado por muchos otros fabricantes. En este momento el sistema Blu-Ray lleva las de ganar, y es posible que acabe dominando el mercado. De modo que, ¿cuánto tiene de ¡gratis! la oferta cuando es posible que el aparato que te están ofreciendo lleve ya camino de quedar obsoleto (como el formato Beta en los vídeos)? He aquí al menos dos ideas racionales que podrían evitar que cayéramos bajo el hechizo de ¡gratis! ¡Pero es que esos DVD ¡gratis! tienen tan buena pinta!...

Conseguir algo ¡gratis! resulta ciertamente atractivo cuando hablamos de precios. Pero ¿qué ocurriría si la oferta no fuera un precio gratuito, sino un intercambio gratuito? ¿Somos tan susceptibles ante los productos gratuitos como lo somos ante la posibilidad de conseguir productos sin pagar dinero? Hace unos años, cuando se acercaba la fiesta de Halloween, tuve una idea para un experimento destinado a sondear esta cuestión. Y esa vez ni siquiera tendría que salir de casa para obtener mis respuestas.

A primera hora de la mañana, Joey, un niño de nueve años vestido con un traje de Spiderman, con máscara y capucha, y una gran bolsa amarilla en la mano, subió los escalones de la entrada principal de nuestra casa. Le acompañaba su madre para asegurarse de que nadie le diera una manzana con una hoja de afeitar en su interior (por cierto que, si el lector ha oído alguna vez lo de las hojas de afeitar, sepa que no es más que otra leyenda urbana: jamás se ha dado un solo caso en la fiesta estadounidense de Halloween de que se repartieran manzanas con hojas de afeitar dentro). En cualquier caso, la madre se quedó en la acera para dar a Joey la sensación de que se las apañaba él solo en su representación.

Tras la pregunta de rigor, «¿Truco o trato?», le pedí a Joey que abriera la mano derecha. Le puse tres Kisses de Hershey’s en la palma y le pedí que los cogiera por un momento.

–También puedes escoger una de esas dos barritas de chocolate –le dije, señalando dos barritas de la marca Snickers, una grande y una pequeña–. Si me das uno de los Kisses que te acabo de dar, yo te daré la barrita pequeña; si me das dos Kisses, te daré la grande.

Pero el hecho de que un niño se vista como una araña gigante no significa que sea tonto. La barrita pequeña de Snickers pesaba unos 30 gramos, mientras que la grande pesaba unos 60. Lo único que tenía que hacer Joey era darme dos Kisses en lugar de uno (lo que suponía una diferencia de unos 5 gramos) para conseguir 30 gramos más de barrita de chocolate. Puede que el trato hubiera dejado perplejo a un científico aeronáutico, pero para un niño de nueve años el cálculo resultaba fácil: si apostaba por la barita grande conseguía un rendimiento de más de seis veces su inversión (en forma de peso neto de chocolate). En un abrir y cerrar de ojos Joey me puso los dos Kisses en la mano, cogió la barrita de 60 gramos y se la metió en la bolsa.

Joey no fue el único que tomó esa misma decisión de manera instantánea. Todos los chicos a los que presenté esta oferta, menos uno, cambiaron los dos Kisses por la barrita de chocolate grande.

Zoe fue la siguiente que se presentó en casa. Venía vestida de princesa, con un largo vestido blanco, una varita mágica en una mano y un anaranjado recipiente en forma de calabaza típico de Halloween en la otra. Su hermana pequeña descansaba cómodamente en los brazos de su padre, con un aspecto hermoso y tierno en su disfraz de conejita. Cuando se acercaron, Zoe declamó con voz alta y viva: «¡Truco o trato!». Admito que en el pasado alguna vez he respondido maliciosamente: «¡Truco!», ante lo cual la mayoría de los chicos se quedaban ahí de pie, desconcertados, ya que jamás habían reflexionado lo suficiente sobre su pregunta como para ver que podía tener una respuesta alternativa.

En este caso, no obstante, le concedí a Zoe su trato: tres bombones Kisses de Hershey’s. Pero yo sí tenía un truco en la manga, y le propuse a Zoe un acuerdo: la elección entre conseguir una barrita de chocolate Snickers de tamaño grande a cambio de uno solo de sus Kisses, o una de tamaño pequeño ¡gratis!, sin tener que renunciar a ninguno de ellos.

Ahora bien, un poquito de cálculo racional (que en el caso de Joey había quedado ampliamente demostrado) revelaría que la mejor opción era olvidarse de la barrita de chocolate gratuita, pagar el coste de un Kiss adicional y hacerse con la barrita grande. Si se comparaban los gramos de chocolate, era evidente que resultaba mucho más ventajoso renunciar a un pequeño bombón Kiss para obtener a cambio la barrita grande Snickers (60

gramos) en lugar de la pequeña (30 gramos). Esta lógica resultaba perfectamente clara tanto para Joey como para los demás chicos que se habían enfrentado a la situación en la que ambas barritas de chocolate tenían un coste. Pero ¿qué haría Zoe? ¿Su inteligente mente infantil elegiría la opción racional, o bien se dejaría cegar por el hecho de que la barrita de chocolate pequeña fuera ¡gratis! y no vería la respuesta racionalmente correcta?

Como sin duda el lector habrá imaginado ya, tanto Zoe como los otros niños a los que ofrecí el mismo acuerdo quedaron completamente cegados por ¡gratis! Alrededor del 70 % de ellos renunciaron a la mejor opción y eligieron la peor simplemente porque era ¡gratis!

Por si al lector se le ha pasado por la cabeza que Kristina y yo tenemos el hábito de fastidiar a los niños, déjeme decirle que también repetimos el experimento con chicos mayores, concretamente en el centro estudiantil del MIT. Los resultados reprodujeron la misma pauta que habíamos observado en Halloween. De hecho, pues, el atractivo del coste cero no se limita a las transacciones monetarias: sea en productos o en dinero, lo cierto es que no podemos resistir la atracción gravitatoria de ¡gratis!

¿Cree el lector, entonces, que ya tiene el tema ¡gratis! controlado?

De acuerdo. Hagamos una prueba. Suponga que le propongo elegir entre un cheque regalo de Amazon.com por valor de 10 dólares que yo le ofrezco ¡gratis! y otro por valor de 20 dólares por el que le cobro 7. ¡Piense rápido? ¿Cuál elegiría?

Si se ha apresurado a coger el cheque gratis, habrá actuado como la mayoría de las personas a las que hicimos esa misma prueba en uno de los centros comerciales de Boston. Pero repasémoslo: un cheque regalo de 20 dólares por el que se pagan 7 representa un beneficio de 13 dólares, lo cual resulta claramente superior a conseguir un cheque de 10 dólares gratis (beneficio: 10 dólares). ¿Ve aquí el comportamiento irracional en acción?*

Permítame contarle una historia que revela la auténtica influencia de ¡gratis! en nuestro comportamiento. Hace unos años, Amazon.com empezó a ofrecer los gastos de envío gratis en todos los pedidos que superaran una determinada cantidad. Así, por ejemplo, alguien que comprara un solo libro por 16,95 dólares podía pagar un coste adicional de otros 3,95 en concepto de gastos de envío. Pero si el cliente añadía otro libro al pedido, sumando un total de 31,90 dólares, obtendría sus gastos de envío ¡gratis!

Probablemente algunos de los compradores no querían un segundo libro (y hablo aquí por mi experiencia personal), pero los gastos de envío ¡gratis! resultaban tan tentadores de conseguir que se mostraban dispuestos a pagar el coste de ese libro extra. La gente de Amazon se puso muy contenta con los resultados de la oferta; pero observaron que había un lugar –Francia– donde no se producía incremento alguno de las ventas. ¿Acaso el consumidor francés es más racional que el resto de nosotros? No es probable. Lejos de ello, resultó que lo que ocurría era que los clientes franceses estaban respondiendo a una alternativa distinta.

He aquí lo que sucedió. En lugar de ofrecer gastos de envío ¡gratis! en los pedidos que superaran un determinado importe, la filial francesa de Amazon puso el precio de los gastos de envío para dichos pedidos en un franco (unos 15 céntimos de euro). Ése no parecía ser un precio muy distinto de ¡gratis!; pero lo era. De hecho, cuando Amazon cambió la promoción en Francia para incluir los gastos de envío ¡gratis!, dicho país se unió a todos los demás en un espectacular aumento de las ventas. En otras palabras: mientras que el envío por el precio de un franco –una verdadera ganga– fue prácticamente ignorado por los franceses, el envío ¡gratis! provocó una respuesta entusiasta.

America Online (AOL) tuvo una experiencia similar hace varios años cuando cambió su servicio de conexión a Internet, que hasta entonces se pagaba por horas, a una tarifa plana mensual, en la que uno podía conectarse todas las horas que quisiera por un precio fijo de 19,95 dólares al mes. En previsión de su nueva estructura de precios, AOL se preparó para lo que calculaba que iba a ser un incremento de un 5 % de la demanda. ¿Y qué fue lo que ocurrió? Pues que de la noche a la mañana pasaron de tener 140.000 a 236.000 clientes conectándose al sistema, al tiempo que se duplicaba el tiempo medio de conexión online. Puede que eso parezca bueno, pero no lo fue. Los clientes de AOL se encontraron con las líneas telefónicas congestionadas, y la empresa no tardó en verse obligada a alquilar los servicios de otros proveedores de Internet (que no pudieron por menos de alegrarse de venderle ancho de banda a AOL más o menos al precio de las palas en plena tormenta de nieve). Lo que Bob Pittman (el entonces presidente de AOL) no supo prever fue que los clientes responderían al atractivo de ¡gratis! como comensales hambrientos en un bufé libre.

Así pues, cuando hemos de elegir entre dos productos, solemos reaccionar exageradamente ante aquel que es gratuito. Podemos optar por una cuenta corriente ¡gratis! (sin prestaciones adicionales) en lugar de otra que nos cueste, pongamos, cinco euros al mes. Pero si la de cinco euros incluye cheques de viaje gratuitos, acceso online, etc., y la ¡gratis! no, entonces podemos terminar gastando más por tener ese mismo paquete de servicios con la cuenta ¡gratis! que con la de cinco euros. Del mismo modo, podemos elegir una hipoteca sin comisión de cancelación, pero con unos tipos de interés y gastos de apertura desorbitados; o podemos obtener un producto que en realidad no queremos simplemente porque viene con un regalo gratis.

Mi más reciente encuentro con este asunto se produjo en relación con un automóvil. El año pasado, cuando buscaba un coche nuevo, sabía que en realidad tenía que comprar un pequeño monovolumen. De hecho, había estado leyendo sobre los monovolúmenes Honda y lo sabía todo sobre ellos. Pero entonces apareció un Audi que me llamó la atención, al principio a través de una oferta tentadora: cambios de aceite ¡gratis! durante los tres primeros años. ¿Cómo podía resistirme?

Para ser del todo honesto, debo decir que el Audi era de color rojo y aspecto deportivo, y que yo seguía resistiéndome a la idea de ser un padre de dos hijos pequeños maduro y responsable. No es que los cambios de aceite gratuitos me ofuscaran completamente, pero su influencia en mí fue, desde una perspectiva racional, injustificadamente grande. Precisamente porque eran ¡gratis! actuaron como un atractivo adicional al que pude aferrarme.

De modo que me compré el Audi, y los cambios de aceite ¡gratis! (unos meses después, mientras conducía por la autopista, se rompió la transmisión; pero ésa es otra historia). Obviamente, de haber tenido la cabeza más fría podría haber hecho un cálculo más racional. Suelo conducir unos 10.000 kilómetros al año; hay que cambiar el aceite cada 15.000, y el coste de cada cambio es de unos 75 dólares. En tres años, pues, ahorraría unos 150 dólares, aproximadamente el 0,5 % del precio de venta del coche, lo cual no constituye precisamente una buena razón en la que basar mi decisión. Pero la cosa es aún peor: ahora tengo un Audi lleno hasta arriba de figuras de superhéroes, un cochecito, una bicicleta y demás parafernalia infantil. ¡Lástima de monovolumen!

El concepto de cero también se aplica al tiempo. Al fin y al cabo, el tiempo que se dedica a una actividad es tiempo que se saca de otra. Así, cuando nos pasamos cuarenta y cinco minutos haciendo cola esperando

nuestro turno para probar un helado ¡gratis!, o cuando nos pasamos media hora rellenando un formulario para que nos hagan un ridículo descuento, hay alguna otra cosa que estamos dejando de hacer con nuestro tiempo.

Mi ejemplo personal preferido es el de los días en que los museos son gratuitos. Pese al hecho de que, en realidad, la mayoría de los museos no resultan demasiado caros, considero mucho más atractivo satisfacer mi deseo de arte cuando el precio es cero. Obviamente, no soy el único que siente tal deseo. De modo que esos días suelo encontrarme con que el museo está abarrotado, las colas son largas, resulta difícil ver algo, y tener que ir constantemente abriéndose paso entre la multitud tanto en el recinto del museo como en la cafetería resulta desagradable. ¿Soy consciente de que es un error ir al museo el día en que la entrada es gratis? Puedo asegurarle que sí; pero voy de todos modos.

El cero puede afectar también a nuestras compras de comida. Los fabricantes de productos alimenticios tienen que transmitir toda clase de información en el envase. Tienen que informarnos de las calorías, el contenido en grasas, en fibra, etc. ¿Es posible que la misma atracción que sentimos por el precio cero se aplique también a las cero calorías, cero grasas, cero hidratos de carbono, etc.? Si se aplica la misma regla general, Pepsi venderá más latas si en la etiqueta pone «cero calorías» que si pone «una caloría».

Suponga que está usted en un bar, disfrutando de la conversación con unos amigos. Si pide una marca de cerveza le darán cerveza sin calorías, mientras que si pide otra se la darán de tres calorías. ¿Qué marca le hará sentir que está bebiendo una cerveza auténticamente *light*? Aunque la diferencia entre ambas cervezas resulta despreciable, seguramente será la de cero calorías la que le hará sentir que está actuando del modo más saludable. Incluso podría sentirse tan bien que decidiera lanzarse y pedir unas patatas fritas.

Así pues, puede usted decidir mantener el *statu quo* cobrando 15 céntimos (como en el caso de los gastos de envío de Amazon en Francia), o puede provocar una estampida ofreciendo algo ¡gratis! ¡Piense en lo poderosa que es la idea del cero! Cero no es un descuento más, sino un territorio completamente distinto. La diferencia entre dos céntimos y un céntimo es muy pequeña; ¡pero la diferencia entre un céntimo y cero es abismal!

Si tiene usted un negocio, y comprende esto, podrá hacer unas cuantas cosas maravillosas. ¿Quiere atraer a una multitud? Ponga algo ¡gratis! ¿Quiere vender más productos? Ponga ¡gratis! parte de la compra.

Del mismo modo, podemos emplear ¡gratis! para impulsar las políticas sociales. ¿Quiere que la gente compre coches eléctricos? No se limite a bajar el impuesto de matriculación: elimínelo, creando así algo ¡gratis! Del mismo modo, si su principal preocupación es la sanidad, céntrese en la detección precoz como forma de eliminar la progresión de las enfermedades graves. ¿Quiere que la gente haga lo correcto en lo que se refiere a someterse regularmente a colonoscopias, mamografías, controles del colesterol, controles de la diabetes, etc.? No se limite a anunciar su importancia o a reducir su coste mediante cofinanciaciones: haga que todas estas pruebas fundamentales puedan realizarse ¡gratis! en cualquier centro.

No creo que la mayoría de los estrategas políticos sean conscientes de que ¡gratis! es un as que tienen en la mano, y menos aún de cómo pueden jugarlo. Puede parecer ciertamente contradictorio que en épocas de recortes presupuestarios se haga algo ¡gratis! Pero si nos paramos a pensar en ello veremos que es algo que puede tener una gran fuerza, además de un montón de sentido.

**Apéndice**

Permítame explicarle cómo se aplicaría la lógica de la economía estándar a nuestro escenario. Cuando una persona puede seleccionar una y sólo una entre dos piezas de chocolate, tiene que considerar no el valor absoluto de cada una de ellas, sino su valor relativo: aquello que obtiene y aquello a lo que renuncia. Como primer paso, el consumidor racional tiene que calcular los beneficios netos relativos de las dos piezas de chocolate (el valor del gusto esperado menos el coste), y tomar una decisión basándose en cuál de las dos piezas de chocolate tiene el mayor beneficio neto. ¿Cómo se aplicaría esto cuando el coste de las trufas de Lindt era de 15 centavos y el coste de los bombones Kisses de Hershey's era de 1 centavo? El consumidor racional estimaría la cantidad de placer que espera obtener de la trufa y del Kiss (pongamos que dicha cantidad son 50 y 5 unidades de placer respectivamente) y restaría el displacer que obtendría por pagar 15 centavos y 1 centavo (digamos que son 15 y 1 unidades de displacer respectivamente). Ello le daría un placer esperado total de 35 unidades de placer (50 – 15) para la trufa, y un

placer esperado total de 4 unidades de placer (5 – 1) para el Kiss. La trufa supera al Kiss por una diferencia de 31 puntos, de modo que la elección resulta fácil: gana la trufa.

¿Y qué pasa cuándo el coste se reduce en la misma cantidad para ambos productos? (las trufas cuestan 14 centavos y los Kisses son gratis). Pues que se aplica la misma lógica. El gusto de las dos piezas de chocolate no ha variado, de modo que el consumidor racional estimaría la cantidad de placer en 50 y 5 unidades respectivamente. Lo que sí ha cambiado es el displacer. En este nuevo escenario el consumidor racional tendría un menor nivel de displacer para ambas piezas de chocolate, puesto que los precios de ambas se han reducido en un centavo (y, por tanto, en una unidad de displacer). Lo importante aquí es esto: dado que en ambos productos se ha descontado la misma cantidad, su diferencia relativa debería permanecer invariable. El placer esperado total para la trufa sería ahora de 36 unidades de placer (50 – 14), mientras que el placer esperado total para el Kiss sería ahora de 5 unidades de placer (5 – 0). La trufa sigue superando al Kiss por 31 puntos, de modo que la elección debería seguir siendo obvia: gana la trufa.

Así es como deberían ser las pautas de elección si las únicas fuerzas en juego fueran las del análisis coste-beneficio racional. El hecho de que los resultados de nuestros experimentos sean tan distintos nos dice en voz alta y clara que aquí interviene algo más.

# 4

# El coste de las normas sociales

*Por qué nos gusta hacer cosas, pero no cuando nos pagan por ello*

Imagínese que está en casa de su suegra para disfrutar de una comida de celebración familiar, ¡y menudo suntuoso despliegue ha puesto en la mesa para usted! Un pavo asado de piel dorada en su punto exacto, acompañado de un relleno casero exactamente tal como a usted le gusta. Sus hijos están encantados con la guarnición de patatas fritas bien doraditas, y su esposa se siente halagada al ver que como postre se ha elegido su receta favorita de mousse de chocolate.

La celebración se prolonga hasta bien entrada la tarde. Usted se afloja el cinturón y se dedica a saborear una copa de vino. Luego, mirando con cariño a su suegra, al otro lado de la mesa, se pone de pie y saca la cartera.

–Mamá, por todo el amor que has puesto en esta comida, dime: ¿cuánto te debo? –le pregunta con total sinceridad. Luego, mientras se hace un embarazoso silencio entre los presentes, agita un puñado de billetes en la mano–. ¿Crees que bastarán trescientos euros? ¡No, espera!... ¡Te daré cuatrocientos!

No sería lo que se dice precisamente una estampa familiar idílica. Cae un vaso al suelo; su suegra se levanta roja como un tomate; su cuñada le lanza una mirada asesina, y su sobrino se echa a llorar. Se intuye que la celebración familiar del año próximo va a ser un silencioso refrigerio delante del televisor.

¿Qué ha pasado aquí? ¿Por qué una oferta directa de pago agua la fiesta de ese modo? La respuesta es que vivimos simultáneamente en dos mundos distintos: uno en el que prevalecen las normas sociales, y otro donde son las normas mercantiles las que marcan la pauta. Las normas sociales incluyen las peticiones amistosas que las personas se hacen unas a otras. ¿Podría usted ayudarme a mover el sofá? ¿Podría usted ayudarme a cambiar la rueda? Las normas sociales están incorporadas en nuestra naturaleza social y en nuestra necesidad de comunicación. Normalmente son cálidas y difusas. No requieren

compensaciones instantáneas: puede que usted ayude al vecino a mover su sofá, pero eso no significa que a continuación él tenga que venir a mover el suyo. Es como abrirle la puerta a alguien: proporciona placer a ambos, y no se requiere una reciprocidad inmediata.

El segundo mundo, el gobernado por las normas mercantiles, es muy distinto. Éste no tiene nada de cálido ni de difuso. Los intercambios están perfectamente definidos: salarios, precios, alquileres, intereses y costes-beneficios. Tales relaciones mercantiles no son necesariamente malas –de hecho, incluyen cosas tales como la autonomía, la inventiva y el individualismo–, pero sí implican beneficios comparables y pagos puntuales. Cuando uno está en el ámbito de las relaciones mercantiles, obtiene aquello por lo que paga; así es exactamente como funciona.

Cuando mantenemos las normas sociales y las normas mercantiles en sus caminos separados, la vida transcurre bastante bien. Tomemos, por ejemplo, el sexo. Podemos tenerlo gratis en el contexto social, donde resulta –espero– cálido y emocionalmente nutritivo. Pero hay también un sexo mercantil, un sexo que se pide a la carta y por el que se paga un dinero. Eso parece estar bastante bien delimitado. No tenemos maridos (o mujeres) que lleguen a casa pidiendo 50 euros por un polvete, ni prostitutas que pidan amor eterno.

Pero cuando las normas sociales chocan con las normas mercantiles aparecen los problemas. Tomemos de nuevo el sexo. Un chico invita a una chica a cenar y a ir al cine, y él lo paga todo. Vuelven a salir, y él paga de nuevo. Salen una tercera vez, y él sigue empeñado en pagar tanto la cena como el espectáculo. A esas alturas, espera ya como mínimo un beso apasionado en la puerta de casa. Su cartera está adelgazando peligrosamente, pero todavía es peor lo que está pasando en su cabeza: está teniendo problemas para reconciliar la norma social (cortesía) con la norma mercantil (dinero a cambio de sexo). En la cuarta cita, él menciona de pasada el dinero que le está costando su romance. Acaba de cruzar la línea. ¡Infracción! Ella le llama desconsiderado y se marcha hecha una furia. Debería haber sabido que no pueden mezclarse las normas sociales y las normas mercantiles –especialmente en este caso– sin dar a entender que la chica es una golfa. Y debería haber recordado también la inmortal sentencia de Woody Allen: «No hay sexo más caro que el sexo gratuito».

Hace unos años, James Heyman (profesor de la Universidad Saint Thomas de Houston) y yo decidimos explorar los efectos de las normas sociales y mercantiles. Simular el incidente de la celebración familiar

anteriormente mencionado habría resultado divertido, pero considerando el perjuicio que podríamos haber ocasionado a las relaciones familiares de nuestros participantes, nos decantamos por algo más mundano. De hecho, fue una de las tareas más aburridas que pudimos encontrar (existe una verdadera tradición en ciencias sociales de utilizar tareas muy aburridas).

En este experimento, se presentó un círculo en la parte izquierda de una pantalla de ordenador, y un cuadrado que representaba una caja en la parte derecha. La tarea consistía en arrastrar el círculo utilizando el ratón del ordenador hasta meterlo en la caja. Una vez que el círculo se había insertado convenientemente en el cuadrado, desaparecía de la pantalla, y a continuación aparecía un nuevo círculo en el punto de partida. Pedimos a los participantes que arrastraran el mayor número posible de círculos, y nosotros medimos cuántos círculos arrastraban en un período de cinco minutos. Ésa era nuestra medida de su productividad laboral, es decir, del esfuerzo que ponían en su tarea

¿Cómo podía este montaje arrojar luz sobre el contacto entre las normas sociales y las mercantiles? Del siguiente modo. Algunos de los participantes recibían cinco dólares por participar en este breve experimento. Se les daba el dinero apenas entraban en el laboratorio, y se les informaba de que al cabo de los cinco minutos el ordenador les avisaría de que la tarea había terminado, momento en el que debían levantarse y marcharse. Dado que les pagábamos por sus esfuerzos, esperábamos que aplicaran las normas mercantiles a la situación y actuaran en consecuencia.

A los participantes de un segundo grupo se les presentaron básicamente las mismas instrucciones y la misma tarea; pero para ellos la recompensa fue mucho más baja (50 centavos en un experimento, y 10 centavos en el otro). De nuevo, esperábamos que los participantes aplicaran las normas mercantiles a la situación y actuaran consecuentemente.

Por último, formamos un tercer grupo, al que se le presentó la tarea como una petición social. A los participantes de este grupo no les ofrecimos nada concreto a cambio de su esfuerzo; era simplemente un favor que les pedíamos. Esperábamos que estos participantes aplicaran las normas sociales a la situación y actuaran en consecuencia.

¿Cuánto se esforzaron los distintos grupos? En sintonía con el espíritu de las normas mercantiles, los que recibieron cinco dólares arrastraron una media de 159 círculos, mientras que los que recibieron 50 centavos arrastraron una

media de 101. Como era de esperar, una mayor cantidad de dinero hacía que nuestros participantes se sintieran más motivados y se esforzaran más (aproximadamente un 50 % más).

¿Y qué hay de la situación en la que no había dinero? ¿Se esforzaron esos participantes menos que los que recibieron el pago monetario inferior, o bien, en ausencia de dinero, aplicaron las normas sociales a la situación y se esforzaron más? Los resultados mostraron que la media de círculos que arrastraron fue de 168, mucho más que los que habían cobrado 50 centavos y también un poquito más que los que habían cobrado cinco dólares. En otras palabras: nuestros participantes se esforzaron más por el estímulo de las normas sociales no monetarias que por el del vil metal.

Probablemente deberíamos haberlo previsto. Hay numerosos ejemplos que muestran que la gente se esfuerza más por una causa que por el dinero. Hace unos años, por ejemplo, la Asociación de Jubilados de Estados Unidos (AARP) preguntó a algunos abogados si estarían dispuestos a ofrecer a los jubilados necesitados unos servicios más baratos, más o menos a unos 30 dólares la hora. Los abogados dijeron que no. Entonces el director del programa en la AARP tuvo una brillante idea: preguntó a los abogados si estarían dispuestos a ofrecer servicios gratis a los jubilados necesitados. Los abogados respondieron entonces que sí por abrumadora mayoría.

¿Qué era lo que ocurría aquí? ¿Cómo era posible que cero dólares resultaran más atractivos que 30? Pues sencillamente que, cuando se hablaba de dinero, los abogados empleaban las normas mercantiles y encontraban la oferta deficiente en relación con su salario de mercado. Pero cuando no se hablaba de dinero empleaban las normas sociales y se mostraban dispuestos a ceder parte de su tiempo como voluntarios. ¿Y por qué no se limitaron a aceptar los 30 dólares, considerándose a sí mismos unos voluntarios que cobraban dicha cantidad? Pues porque, una vez que pasamos a considerar las normas mercantiles, las normas sociales desaparecen.

Una lección similar fue la que tuvo ocasión de aprender Nachum Sicherman, un profesor de economía de Columbia que estuvo asistiendo a clases de artes marciales en Japón. El *sensei* (que así es como se denomina al maestro en artes marciales) no cobraba nada al grupo por las clases. Los alumnos, considerando que aquello era injusto, se acercaron a él un día y le sugirieron que deberían pagarle por su tiempo y su esfuerzo. Dejando en el suelo su *shinai* de bambú, el maestro les respondió con voz tranquila que, si tuvieran que pagarle, no podrían permitirse contratar sus servicios.

En el experimento anterior, pues, los que cobraron 50 centavos no se dijeron a sí mismos: «¡Qué bien! Voy a hacerles el favor a estos investigadores, y encima sacaré un poco de dinero», y después pasaron a esforzarse más que los que no habían cobrado nada. Lejos de ello, se adhirieron a las normas mercantiles, decidieron que 50 centavos no era gran cosa, y trabajaron a medio gas. En otras palabras: cuando las normas mercantiles entraban en el laboratorio, las normas sociales eran expulsadas.

Pero ¿qué ocurriría si reemplazáramos los pagos en metálico por un regalo? No cabe duda de que su suegra habría aceptado una botella de buen vino en la comida. Y lo mismo vale, por ejemplo, en el caso de que en la fiesta de un amigo para celebrar su nueva casa le llevemos un regalo precisamente para la casa (como una planta que purifique el ambiente). ¿Constituyen los regalos métodos de intercambio que nos mantienen en el ámbito de las normas sociales? Los participantes que recibieran tales regalos ¿abandonarían las normas sociales para adherirse a las normas mercantiles?, ¿o bien el hecho de ofrecer regalos como recompensa mantendría a los participantes en el mundo social?

Para ver dónde se situaban exactamente los regalos con respecto a la línea que separa las normas sociales de las mercantiles, James y yo decidimos realizar un nuevo experimento. Esta vez no ofrecimos a nuestros participantes dinero por arrastrar círculos a través de una pantalla de ordenador, sino que, en lugar de ello, les ofrecimos regalos. Sustituimos la recompensa de 50 centavos por una barrita de chocolate Snickers (cuyo valor aproximado en Estados Unidos es también de 50 centavos), y el incentivo de cinco dólares por una caja de chocolates Godiva (también más o menos de un valor equivalente).

Los participantes llegaron al laboratorio, trabajaron tanto como quisieron y luego se marcharon. A continuación pasamos a observar los resultados. Resultó que los tres grupos se habían esforzado más o menos lo mismo en su tarea, independientemente de que hubieran recibido la barrita de chocolate Snickers (éstos arrastraron una media de 162 círculos), los chocolates Godiva (169 círculos) o nada en absoluto (168 círculos). La conclusión: nadie se siente ofendido por un pequeño regalo, puesto que aun los regalos más pequeños nos mantienen en el mundo del intercambio social y apartados de las normas mercantiles.

Pero ¿qué ocurriría si mezclábamos las señales correspondientes a los dos tipos de normas? ¿Qué pasaría si mezcláramos la norma mercantil con la norma social? En otras palabras: si les dijéramos que íbamos a darles «una

barrita de chocolate Snickers *valorada en 50 centavos*» o «una caja de chocolates Godiva *valorada en cinco dólares*», ¿qué harían los participantes? ¿Tal vez la «barrita de chocolate Snickers valorada en 50 centavos» les haría esforzarse tanto como había hecho la simple «barrita de chocolate Snickers»? ¿O les haría trabajar a medio gas, como había sucedido anteriormente con los 50 centavos? ¿O bien su esfuerzo se situaría en un nivel intermedio entre ambas opciones? El siguiente experimento puso a prueba esas ideas.

Al final resultó que los participantes no se sintieron motivados en absoluto cuando recibieron la barrita de chocolate Snickers de 50 centavos, y, de hecho, el esfuerzo que dedicaron fue el mismo que habían dedicado cuando habían cobrado los 50 centavos. Es decir, reaccionaron ante la mención explícita del precio del regalo exactamente como habían reaccionado ante el dinero en metálico; y el regalo había dejado de invocar las normas sociales para pasar al reino de las mercantiles.

Por cierto, que más tarde volvimos a reproducir ese mismo escenario preguntando a los transeúntes si podían ayudarnos a descargar un sofá de un camión. Y los resultados fueron los mismos. La gente está dispuesta a trabajar gratis, y también está dispuesta a trabajar por un salario razonable; pero ofrézcales una paga exigua y se darán la vuelta. Los regalos también resultan eficaces en el caso de los sofás, y ofrecer a la gente un regalo, aunque sea pequeño, es suficiente para conseguir que te ayuden; pero mencione lo que le ha costado el regalo, y verá cómo le dan la espalda antes de que tenga tiempo de decir «normas mercantiles».

Estos resultados muestran que, para que surjan las normas mercantiles, basta la simple mención del dinero, aunque en realidad no haya ningún dinero que cambie de manos. No obstante, obviamente, las normas mercantiles no sólo tienen que ver con el esfuerzo; se relacionan también con un amplio abanico de comportamientos, entre los que se incluyen la autonomía, la capacidad de ayuda y el individualismo. Pero ¿es posible que el mero hecho de hacer que la gente piense en el dinero le influya para comportarse de manera distinta en esos aspectos? Esta hipótesis se exploró en un conjunto de magníficos experimentos realizados por Kathleen Mead (profesora de la Universidad de Minnesota), Nicole Mead (estudiante de posgrado en la Universidad Estatal de Florida) y Miranda Goode (estudiante de posgrado en la Universidad de la Columbia Británica).

Pidieron a los participantes en sus experimentos que completaran un «revoltijo de palabras», es decir, que reordenaran una serie de palabras desordenadas para formar frases coherentes. Para los participantes en uno de los grupos, la tarea se basó en palabras neutrales (con frases como, por ejemplo, «Hace frío fuera»); para el otro grupo, la tarea se basó en términos relacionados con el dinero (como, por ejemplo, «Cobra un salario elevado»).* ¿Bastaría el mero hecho de pensar en el dinero, como en este caso, para cambiar el comportamiento de los participantes?

En uno de los experimentos, los participantes terminaron la tarea de reordenamiento, y a continuación se les dio un difícil rompecabezas en el que tenían que ordenar 12 discos en un recuadro. Cuando el experimentador salía de la sala, les dijo que en el caso de que necesitaran ayuda podían acudir a él. ¿Quiénes cree usted que fueron los primeros en ir a pedir ayuda: los que habían trabajado con las frases «salariales», con su implícita sugerencia dineraria, o los que habían trabajado con las frases «neutrales» sobre el tiempo y otros temas similares? Resultó que los estudiantes que habían trabajado en la tarea «salarial» estuvieron luchando con el rompecabezas alrededor de cinco minutos y medio antes de pedir ayuda, mientras que los que habían trabajado en la tarea neutral pidieron ayuda después de unos tres minutos. Pensar en el dinero, pues, hizo a los participantes del grupo «salarial» más autónomos y menos predispuestos a pedir ayuda.

Sin embargo, esos mismos participantes también se mostraron menos predispuestos a ayudar a otros. En concreto, después de pensar en el dinero esos participantes estuvieron menos dispuestos a ayudar a un experimentador a introducir datos, a ayudar a otro participante que parecía confuso y a ayudar a un «extraño» (un experimentador disfrazado) que había tirado «accidentalmente» una caja de lápices.

En conjunto, los participantes del grupo «salarial» mostraron muchas de las características del mercado: eran más egoístas y autónomos; querían pasar más tiempo solos; era más probable que eligieran tareas que requerían un trabajo individual antes que en equipo; y por último, cuando tenían que decidir dónde querían sentarse, elegían asientos más alejados de cualquiera que se les dijera que iba a realizar la misma tarea que ellos. De hecho, pues, sólo pensar en el dinero nos hace comportarnos más como la mayoría de los economistas creen que nos comportamos, y menos como los animales sociales que somos en nuestra vida cotidiana.

Esto me lleva a una última idea: cuando esté en un restaurante una noche que tenga una cita, no mencione por nada del mundo el precio de los platos. Sí, es verdad que están impresos claramente en la carta. Y sí, es verdad que podría ser una buena oportunidad para impresionar a su pareja con la categoría del restaurante. Pero si se lo restriega, probablemente verá desplazada su relación de la norma social a la mercantil. Es cierto que su pareja puede no darse cuenta de lo que le cuesta a usted la comida. Y también lo es que su suegra puede creer que la botella de vino que le ha regalado es una mezcla de variedades de 10 euros, cuando en realidad se trata de un merlot reserva especial de 60. Ése, sin embargo, es el precio que tendrá que pagar para mantener sus relaciones en el ámbito social y apartadas de las normas mercantiles.

Vivimos, pues, en dos mundos: uno caracterizado por los intercambios sociales y otro caracterizado por los intercambios mercantiles. Y aplicamos normas distintas a esas dos clases de relaciones. Asimismo, introducir las normas mercantiles en los intercambios sociales, como hemos visto, viola las normas sociales y daña las relaciones. Una vez que se ha cometido esa clase de error, resulta difícil recuperar una relación social. Una vez que usted le haya ofrecido una paga por su deliciosa comida de celebración familiar, su suegra recordará el incidente durante años. Y si alguna vez le ha ofrecido a una potencial pareja romántica la posibilidad de ir al grano, dividir el coste del proceso de cortejo y pasar directamente a la cama, lo más probable es que haya estropeado para siempre ese romance.

Mis buenos amigos Uri Gneezy (profesor de la Universidad de California en San Diego) y Aldo Rustichini (profesor de la Universidad de Minnesota) realizaron una prueba muy clarificadora de los efectos a largo plazo del cambio de las normas sociales a las mercantiles.

Hace unos años estudiaron una guardería infantil en Israel para determinar si el hecho de imponer una multa a los padres que llegaran tarde a recoger a sus hijos resultaba un elemento disuasorio útil. Uri y Aldo llegaron a la conclusión de que la multa no funcionó bien, y de hecho incluso tenía efectos negativos a largo plazo. ¿Por qué? Pues porque antes de que se introdujera la multa los maestros y los padres tenían un contrato social, con normas sociales que regulaban el hecho de llegar tarde. Así, si los padres llegaban tarde –como sucedía ocasionalmente–, se sentían culpables por ello, y dicha culpabilidad les llevaba a ser más puntuales a la hora de recoger a sus hijos en el futuro (en Israel la culpabilidad parece ser una forma eficaz de

lograr que algo se haga). Pero al empezar a imponer las multas, la guardería había reemplazado inadvertidamente las normas sociales por las mercantiles. Ahora que los padres *pagaban* por su tardanza, interpretaban la situación en términos de normas mercantiles. En otras palabras: puesto que ahora les multaban, podían decidir por sí mismos si llegaban tarde o no. Ni que decir tiene que no era eso precisamente lo que la guardería pretendía.

Pero la verdadera historia empezó aquí, ya que la parte más interesante se produjo unas semanas después, cuando la guardería eliminó la multa. Ahora el centro volvía a la norma social. ¿Volverían también a la norma social los padres? ¿Y volvería asimismo su sentimiento de culpa? Pues no, en absoluto. Una vez eliminada la multa, el comportamiento de los padres ya no varió: siguieron llegando tarde a recoger a sus hijos. De hecho, cuando desapareció la multa incluso se produjo un ligero incremento del número de padres retrasados, ya que, al fin y al cabo, ahora se habían eliminado tanto las normas sociales como las mercantiles.

Este experimento ilustra un hecho desafortunado: siempre que una norma social choca con una norma mercantil, la norma social desaparece. En otras palabras: las relaciones sociales no son nada fáciles de restablecer. Una vez que la flor se ha marchitado –una vez que la norma social es derrotada por una norma mercantil– difícilmente volverá a florecer.

El hecho de que vivamos tanto en el mundo social como en el mercantil tiene numerosas consecuencias para nuestra vida personal. De vez en cuando, todos nosotros necesitamos que alguien nos ayude a mover algo, o a vigilar a nuestros hijos durante unas horas, o a cogernos el correo del buzón cuando estamos fuera. ¿Cuál es la mejor forma de motivar a nuestros amigos y vecinos para que nos ayuden? ¿Lo haría el dinero, o tal vez un regalo? ¿De cuánto? ¿O nada en absoluto? Estoy seguro de que el lector es consciente de que esta danza social no resulta nada fácil de interpretar, especialmente cuando existe el riesgo de llevar la relación al reino del intercambio mercantil.

He aquí algunas respuestas. Pedirle a un amigo que nos ayude a trasladar un mueble de gran tamaño o unas cuantas cajas está bien; pero pedirle que nos ayude a trasladar un montón de cajas o de muebles no, especialmente si el amigo trabaja codo con codo con unos empleados de mudanzas que cobran por hacer lo mismo. Su amigo podría empezar a sentir que está siendo utilizado. Del mismo modo, pedirle a su vecino (que casualmente es abogado)

que le entre el correo en casa mientras usted está de vacaciones está bien; pero pedirle que dedique la misma cantidad de tiempo a prepararle un contrato de alquiler –gratis– no.

El delicado equilibrio entre normas sociales y mercantiles resulta también evidente en el mundo empresarial. En las últimas décadas, las empresas han tratado de dar la imagen de ser una especie de compañeros sociales; es decir, que les gustaría que pensáramos que ellas y nosotros somos familia, o, cuando menos, amigos que vivimos en el mismo callejón. Valgan como ejemplo dos eslóganes publicitarios de empresas estadounidenses. Uno de ellos, de la compañía de banca y seguros State Farm, reza: «State Farm está ahí, como un buen vecino». Otro, de la empresa de bricolaje y decoración Home Depot, dice así: «Usted puede hacerlo; nosotros podemos ayudarle».

Quienquiera que fuese quien inició la moda de tratar socialmente a los clientes, lo cierto es que tuvo una gran idea. Si una empresa y sus clientes son familia, la empresa obtendrá varios beneficios de ello. La lealtad es fundamental, de modo que se aceptan infracciones menores como hinchar la factura e incluso imponer un modesto incremento en las primas de seguros. Es evidente que las relaciones tienen altibajos, pero en general son una cosa bastante buena.

Aquí viene, no obstante, lo que encuentro más extraño de todo esto: aunque las empresas han gastado miles de millones en márketing y en publicidad para crear relaciones sociales –o al menos una apariencia de relaciones sociales–, no parecen entender la naturaleza de una relación social, ni especialmente sus riesgos.

Así, por ejemplo, ¿qué ocurre cuando se devuelve el talón de un cliente? Si la relación se basa en las normas mercantiles, el banco cobra una comisión que el cliente pierde. Los negocios son los negocios. Aunque la comisión es un fastidio, en cualquier caso resulta aceptable. En una relación social, en cambio, la imposición de una fuerte comisión por demora –en lugar de una llamada amistosa del director o una exención automática de dicha comisión– no sólo acaba con la relación, sino que asimismo representa una puñalada trapera. Los clientes se lo tomarán como una ofensa personal, saldrán del banco enfadados, y pasarán horas quejándose a sus amigos sobre aquella horrible entidad bancaria. Al fin y al cabo, se trataba de una relación enmarcada en el intercambio social. Da igual los obsequios, eslóganes y

pruebas de amistad que proporcione el banco; una violación del intercambio social equivale a devolver al consumidor al intercambio mercantil. Así de fácil.

¿Cuál es la conclusión? Si tiene usted una empresa, mi consejo es que recuerde que no puede tenerla de las dos maneras. No puede tratar a sus clientes como su familia en un momento dado y luego, en el siguiente, tratarlos de manera impersonal –o, lo que es aún peor, como una molestia o un contrincante– porque ello le resulta más conveniente o ventajoso. No es así como funcionan las relaciones sociales. Si desea una relación social, adelante; pero recuerde que habrá de mantenerla en cualquier circunstancia.

Por otra parte, si cree que de vez en cuando va a tener que jugar duro –cobrando un extra por servicios adicionales o dando puñetazos en la mesa para mantener a raya a los clientes–, puede que no desee derrochar dinero ya de entrada para dar a su empresa un confuso aire de bienestar. En ese caso es mejor atenerse a este valioso consejo: declare lo que dará y lo que espera a cambio. Como no estará estableciendo ninguna norma ni expectativa social, tampoco podrá violar ninguna, ya que, al fin y al cabo, se tratará meramente de negocios.

Recientemente las empresas han tratado asimismo de establecer normas sociales con sus empleados. Pero no siempre ha sido así. Hace años, la población activa de la mayoría de los países avanzados se regía por un intercambio de carácter industrial, impulsado por el mercado. Por entonces regía la mentalidad de que uno tenía que limitarse a cumplir su horario y punto; hacía sus cuarenta horas, o las que fueran, y los viernes cobraba su paga. Dado que se pagaba a los trabajadores por jornadas de equis horas, éstos sabían exactamente cuándo estaban trabajando para el empresario y cuándo no. En el momento en que sonaba la sirena de la fábrica (o su equivalente), la transacción finalizaba. Se trataba de un claro intercambio mercantil, y funcionaba adecuadamente para ambas partes.

Hoy, cada vez más, las empresas consideran ventajoso crear un intercambio social, sobre todo en la medida en que en el mercado actual los países avanzados son, de manera creciente, productores de bienes intangibles. La creatividad cuenta ahora más que las máquinas industriales. Y paralelamente la frontera entre el trabajo y el ocio se ha hecho más difusa. Los que dirigen las empresas quieren que pensemos en el trabajo mientras

vamos conduciendo hacia casa o mientras estamos en la ducha. Nos dan ordenadores portátiles, teléfonos móviles y Blackberries para salvar la distancia que va del trabajo a casa.

Otro elemento que vino a hacer aún más difusa la frontera entre trabajo y ocio fue la tendencia de las empresas a pasar del jornal por horas al salario mensual. En este entorno de trabajo las normas sociales poseen una gran ventaja: tienden a hacer a los empleados apasionados, esforzados, flexibles y preocupados. En un mercado en el que la lealtad de los empleados a sus patronos suele debilitarse, las normas sociales representan una de las mejores maneras de hacer a los trabajadores leales, además de motivados.

El software libre constituye un buen ejemplo del potencial de las normas sociales. En el caso de Linux y de otros proyectos de colaboración, basta con exponer un problema relativo a un *bug* en uno de los tablones de anuncios para ver con qué rapidez hay alguien –a menudo mucha gente– que responde a su petición y aporta la solución, empleando para ello su propio tiempo de ocio. ¿Podría uno pagar por ese nivel de servicio? Muy probablemente sí. Pero si tuviera que contratar a gente de ese mismo nivel le costaría un ojo de la cara. En lugar de ello, las personas que integran estas comunidades están encantadas de ceder su tiempo a la sociedad en su conjunto (por lo que obtienen los mismos beneficios sociales que obtenemos todos nosotros, por ejemplo, por ayudar a un amigo a pintar una habitación). ¿Qué podemos aprender de ello que resulte aplicable al mundo empresarial? Pues que hay otras compensaciones sociales que motivan fuertemente el comportamiento; y una de las menos utilizadas en la vida empresarial es la de incentivar las recompensas y la reputación sociales.

Si los empleados prometen esforzarse para cumplir un importante plazo de entrega (incluso anulando celebraciones familiares a tal fin), si se les pide que cojan un avión sin previo aviso para asistir a una reunión, entonces hay que darles algo parecido a cambio; algo como, por ejemplo, ayudarles cuando están enfermos, o la posibilidad de conservar su puesto de trabajo cuando el mercado amenaza con despidos.

Pero aunque algunas empresas han tenido éxito a la hora de crear normas sociales con sus trabajadores, la actual obsesión por los beneficios a corto plazo, la subcontratación y las reducciones de costes draconianas amenaza con socavarlo. Al fin y al cabo, en un intercambio social la gente cree que, si algo va mal, la otra parte estará ahí para echar una mano, protegiéndoles y

ayudándoles. Esas creencias no aparecen reflejadas en ningún contrato, pero constituyen la obligación general de proporcionar cuidados y ayuda en tiempos de necesidad.

Una vez más: las empresas no pueden funcionar de las dos maneras a la vez. Ciñéndome al caso concreto de Estados Unidos, me preocupa en especial que los recientes recortes que estamos presenciando en las habituales prestaciones extra para los empleados –tales como servicios de guardería, pensiones, horario flexible, salas de ejercicios, cafeterías, excursiones familiares, etc.– se estén produciendo probablemente a expensas del intercambio social, y que, en consecuencia, afecten a la productividad de los trabajadores. Me preocupa sobre todo el hecho de que los recortes en seguros médicos –cuyo coste, en Estados Unidos, suele asumir la empresa, al menos en parte– probablemente vayan a transformar gran parte de la relación entre patrono y empleado, convirtiéndola en una relación mercantil.

Si las empresas pretenden beneficiarse de las ventajas de las normas sociales, tienen que esforzarse más en cultivar dichas normas. Los seguros médicos, y en particular una cobertura médica generalizada, se cuentan entre las mejores formas en las que una empresa puede expresar su parte en el intercambio social. Pero en lugar de eso, ¿qué están haciendo muchas empresas en Estados Unidos? Pues están exigiendo fuertes desgravaciones en sus planes de seguros, y al mismo tiempo están reduciendo su nivel de prestaciones. En otras palabras: están socavando el contrato social entre la empresa y los empleados, y reemplazándolo por normas mercantiles. Así pues, si las empresas escoran, y los empleados se deslizan desde las normas sociales hacia el reino de las normas mercantiles, ¿podemos culparles por abandonar el barco si aparece una oferta mejor? En realidad no constituye ninguna sorpresa que la «lealtad empresarial», en términos de la lealtad de los empleados a sus empresas, se haya convertido en una contradicción en sus propios términos.

Las organizaciones pueden también pensar conscientemente en cómo reacciona la gente ante las normas sociales y mercantiles. ¿Habría que darle al empleado un regalo por valor de mil euros, o pagarle directamente los mil euros en efectivo? ¿Qué es mejor? Si se lo preguntamos a los empleados, la mayoría de ellos preferirán muy probablemente el dinero al regalo. Pero el regalo tiene su valor, aunque a veces éste se entienda mal: puede impulsar la relación social entre el empresario y el empleado, y, de paso, proporcionarles a ambos beneficios a largo plazo. Piense en esto: ¿quién supone que

probablemente se esforzará mas, mostrará una mayor lealtad y amará realmente más su trabajo: alguien que recibe mil euros en efectivo, o alguien que recibe un regalo personal?

Obviamente, un regalo es un gesto simbólico. Y no cabe duda de que nadie va a ir a trabajar a cambio de regalos en lugar de un salario; o, para el caso, que nadie va a ir a trabajar a cambio de nada. Pero si uno observa a empresas como Google, que ofrecen un amplio abanico de prestaciones a sus empleados (incluyendo comidas de bufé libre gratuitas), podrá ver la cantidad de buena voluntad que se crea cuando se hace hincapié en la parte social de la relación entre la empresa y el trabajador. Resulta extraordinario ver con qué rapidez muchas agencias de trabajo (especialmente las que se ocupan de los recién licenciados) pueden colocar a la gente cuando las normas sociales (tales como la emoción de construir algo juntos) son más fuertes que las normas mercantiles (como los aumentos salariales con cada nueva promoción).

Si las empresas empezaran a pensar en términos de normas sociales, de hecho, se darían cuenta de que dichas normas crean lealtad, y asimismo –lo que es más importante– hacen que la gente desee elevarse al nivel que actualmente necesitan dichas empresas: el de mostrarse flexibles, preocupados y dispuestos a echar una mano. Eso es lo que produce una relación social.

Esta cuestión de las normas sociales en el trabajo es un tema en el que hay que pensar con frecuencia. La productividad de un país depende cada vez más del talento y el esfuerzo de sus trabajadores. ¿Es posible que estemos alejando a la empresa del ámbito de las normas sociales para llevarla al de las normas mercantiles? ¿Piensan los trabajadores en términos de dinero, en lugar de en los valores sociales de la lealtad y la confianza? ¿Qué efecto tendrá eso en la productividad a largo plazo, en términos de creatividad y compromiso? ¿Y qué hay del «contrato social» entre el gobierno y los ciudadanos? ¿Está también en peligro?

En cierta medida todos sabemos la respuesta. Entendemos, por ejemplo, que la gente no está dispuesta a morir por dinero. Los agentes de policía, bomberos, soldados... no van a morir por su paga mensual. Son las normas sociales –el orgullo de su profesión y su sentido del deber– las que les motivarán a dar la vida y jugarse su salud. Un amigo mío de Miami acompañó en cierta ocasión a un agente de la aduana estadounidense en una patrulla por las aguas costeras. El agente levaba un fusil AK-47, y no cabe duda de que

podía hacer unos cuantos agujeros en cualquier lancha cargada de droga que pretendiera darse a la fuga. Pero ¿lo había hecho alguna vez?, le preguntó mi amigo. ¡De ningún modo!, respondió. No estaba dispuesto a hacerse matar por el sueldo que cobraba del gobierno. De hecho –le confesó–, su grupo tenía un pacto implícito con los correos del narcotráfico: los federales no dispararían si los traficantes no disparaban (quizá sea por eso por lo que raramente se oye hablar –si es que se habla alguna vez– de tiroteos fronterizos en la denominada «guerra contra la droga» estadounidense).

¿Cómo se podría cambiar esa situación? En primer lugar, se podría hacer que el salario federal fuera tan bueno que los agentes de aduanas se mostraran dispuestos a arriesgar su vida por él. Pero ¿cuánto dinero es eso? ¿Una retribución igual a la que obtiene el típico narcotraficante por llevar una lancha desde las Bahamas hasta Miami? Como alternativa, se podría elevar la norma social, haciendo que el agente de aduanas sienta que su misión vale más que su sueldo base; que los ciudadanos le honran (como honran a la policía y a los bomberos) por realizar un trabajo que no sólo estabiliza la estructura de su sociedad, sino que asimismo salva a sus hijos de toda una serie de peligros. Ello, obviamente, requeriría cierta inspiración por parte de algunos líderes, pero podría hacerse.

Permítame describirle cómo esa misma idea se aplica al mundo de la educación. Recientemente me he incorporado a una comisión federal encargada de investigar el tema de los incentivos y la responsabilidad en la enseñanza pública estadounidense. Es éste un aspecto de las normas sociales y mercantiles que me gustaría explorar en los próximos años. Nuestra tarea consiste en reexaminar la política educativa denominada «No Child Left Behind» («Que ningún niño se quede atrás») aplicada por la actual administración estadounidense en los últimos años, y ayudar a encontrar formas de motivar a estudiantes, profesores, administradores y padres.

Mi opinión hasta ahora ha sido que la aplicación de exámenes estandarizados y de salarios basados en el rendimiento probablemente desplace la enseñanza de las normas sociales a las mercantiles. Actualmente Estados Unidos gasta ya más dinero por alumno que ningún otro país occidental. ¿Sería prudente añadir aún más dinero? La misma consideración se aplica a los exámenes: se están realizando ya con bastante frecuencia, y no es probable que un mayor número de ellos fueran a mejorar la calidad de la enseñanza.

Sospecho que una posible respuesta reside en el ámbito de las normas sociales. Como hemos podido comprobar en nuestros experimentos, el dinero puede motivarnos de manera inmediata, pero las normas sociales son las fuerzas que pueden marcar la diferencia a largo plazo. En lugar de centrar la atención de los profesores, los padres y los alumnos en las notas, los salarios y la competencia, quizá fuera mejor infundir en todos nosotros el sentimiento de tener un objetivo, una misión, y el orgullo por la enseñanza. Para hacer eso está claro que no podemos tomar la senda de las normas mercantiles. Los Beatles proclamaron hace ya tiempo que «No puedes comprarme amor», y eso se aplica también al amor por la enseñanza: no se puede comprar, y si uno lo intenta, puede que acabe por ahuyentarlo.

¿Qué se puede hacer, pues, para mejorar el sistema educativo? Probablemente deberíamos empezar por reexaminar el currículo escolar y vincularlo de una forma más obvia a los objetivos sociales (la lucha contra la pobreza y la delincuencia, la mejora de los derechos humanos, etc.), tecnológicos (fomentar la conservación energética, la exploración espacial, la nanotecnología, etc.) y sanitarios (curas para el cáncer, la diabetes, la obesidad, etc.) que nos preocupan en la sociedad actual. De ese modo los estudiantes, profesores y padres podrían ver la importancia de la enseñanza y sentirse más entusiastas y motivados ante ésta. Habría que esforzarse más también en tratar de convertir la enseñanza en un objetivo en sí misma, y dejar de confundir el número de horas que pasan los estudiantes en la escuela con la calidad de la educación que reciben. Hay muchas cosas que pueden entusiasmar a los chicos –el baloncesto, por ejemplo–, y nuestro reto como sociedad consiste en lograr que deseen saber tantas cosas sobre los premios Nobel como hoy saben sobre los jugadores de baloncesto. No estoy sugiriendo que generar una pasión social por la enseñanza sea una tarea sencilla; pero si lo logramos, el valor obtenido puede ser inmenso.

El dinero resulta ser con mucha frecuencia la forma más cara de motivar a la gente. Las normas sociales no sólo son más baratas, sino que a menudo resultan también mas efectivas.

Entonces ¿qué tiene el dinero de bueno? En la antigüedad sirvió para facilitar el comercio: uno no tenía que ir cargado con un ganso a la espalda cuando se dirigía al mercado, o decidir qué parte del ganso era equivalente a un cogollo de lechuga. En la época moderna el dinero tiene aún más ventajas, puesto que nos permite especializarnos, pedir créditos y ahorrar.

Pero el dinero también se cobra su peaje. Como hemos visto, puede eliminar lo mejor de las interacciones humanas. Entonces, ¿necesitamos el dinero? Por supuesto que sí. Pero ¿podría haber algunos aspectos de nuestra vida que mejoraran en una u otra medida sin él?

Ésa es una idea radical y no resulta nada fácil de imaginar. Pero hace unos años tuve la oportunidad de probarla. Por entonces recibí una llamada telefónica de John Perry Barlow, antiguo letrista del grupo Grateful Dead, invitándome a un evento que resultaría ser tanto una importante experiencia personal como un interesante ejercicio de cara a la creación de una sociedad sin dinero. Barlow me dijo que tenía que ir con él al «Burning Man», y que, si lo hacía, me sentiría como en casa. El «Burning Man» es un encuentro anual de una semana de duración, dedicado a potenciar la expresión y la autonomía personal, que se celebra en el desierto de Black Rock, en Nevada, y al que asisten regularmente más de 40.000 personas. El encuentro se inició en 1986 en Baker Beach, San Francisco, cuando un pequeño grupo de personas diseñaron, construyeron y luego prendieron fuego a una estatua de madera de más de dos metros que representaba la figura de un hombre, junto a otra más pequeña, también de madera, de un perro (de ahí el nombre de «Burning Man», que en inglés significa «hombre ardiendo»). Desde entonces el tamaño del hombre al que se prende fuego y el número de personas que asisten al festival han aumentado considerablemente, y el evento constituye actualmente uno de los mayores festivales artísticos del mundo, además de un constante experimento de comunidad transitoria.

El «Burning Man» tiene muchos aspectos extraordinarios, pero para mí uno de los más notables es su rechazo de las normas mercantiles. En el evento no se acepta el dinero en ningún caso. Lejos de ello, todo el montaje funciona como una economía de intercambio de regalos: tú les das cosas a los demás, dando por sobreentendido que ellos te darán algo a cambio a ti (o a alguna otra persona en algún momento del futuro). Así, los que saben cocinar pueden preparar una comida; los psicólogos ofrecen sesiones gratis; hay masajistas dando masajes a personas tendidas en unas mesas situadas frente a ellos; los que tienen agua ofrecen duchas... La gente reparte bebidas, bisutería artesana y abrazos. Por mi parte, compré varios rompecabezas en la tienda de *hobbies* del MIT y luego los regalé; la mayoría de la gente disfrutó tratando de resolverlos.

Al principio me resultaba todo muy extraño, pero al cabo de poco me encontré adoptando las normas del «Burning Man». Me sorprendió, de hecho, descubrir que el festival representaba el lugar más acogedor, social y afectivo

en el que había estado nunca. No estoy seguro de que pudiera sobrevivir allí las cincuenta y dos semanas del año; pero la experiencia me ha convencido de que la vida con menos normas mercantiles y más normas sociales resultaría más satisfactoria, creativa, plena y divertida.

La respuesta, creo, no consiste en recrear la sociedad al estilo del «Burning Man», sino en recordar que las normas sociales pueden desempeñar un papel mucho más importante en la sociedad del que les hemos atribuido hasta ahora. De hecho, si observamos cómo las normas mercantiles han ido poco a poco apoderándose de nuestra vida en las últimas décadas –con su énfasis en unos mayores salarios, una renta mayor y un mayor gasto–, podremos reconocer que a fin de cuentas el retorno a algunas de las viejas normas sociales podría no ser tan malo. De hecho, es posible que trajera de nuevo a nuestras vidas un poquito de la antigua urbanidad.

# 5

# La influencia de la excitación sexual

*Por qué «caliente» significa en realidad mucho más caliente de lo que creemos*

Pregunte a la mayoría de los estudiantes universitarios varones de veintitantos si intentarían mantener relaciones sexuales sin protección y verá cómo le recitan con pelos y señales todo lo relativo a los riesgos de contraer enfermedades temibles y a los riesgos de embarazo. Pregúnteles en cualquier circunstancia desapasionada –por ejemplo, cuando están realizando sus tareas escolares o asistiendo a clase– si disfrutarían haciéndose azotar, o si disfrutarían practicando el sexo haciendo un trío con otro hombre, y les verá estremecerse de vergüenza. «De ningún modo», le responderán. Además, le mirarán con el ceño fruncido, pensando: «Pero ¿qué clase de psicópata eres, haciendo de buenas a primeras ese tipo de preguntas?».

En 2001, cuando me hallaba en Berkeley por una estancia de un año, mi amigo, héroe académico y viejo colaborador George Loewenstein y yo invitamos a un puñado de brillantes estudiantes a que nos ayudaran a comprender en qué medida las personas racionales e inteligentes pueden predecir cómo cambiarán sus actitudes cuando se hallen en un estado apasionado. Para hacer el estudio más realista, teníamos que medir las respuestas de los participantes mientras éstos se hallaban metidos de lleno en tal estado emocional. Podíamos haber hecho que se enfadaran o que pasaran hambre, que se sintieran frustrados o fastidiados. Pero preferimos hacerles experimentar una emoción agradable.

Decidimos estudiar el proceso de toma de decisiones en condiciones de excitación sexual; no porque nosotros mismos tuviéramos una perversa predilección en ese sentido, sino porque ello podría ayudar a la sociedad a abordar algunos de sus problemas más difíciles, como el embarazo entre las adolescentes y la difusión del sida. Miremos donde miremos, en todas partes veremos motivaciones sexuales, y, sin embargo, sabemos muy poco acerca de cómo éstas influyen en nuestros procesos de toma de decisiones.

Asimismo, y dado que queríamos comprender si los participantes serían capaces o no de predecir cómo se comportarían en un determinado estado emocional, la emoción debería ser una que les resultara completamente familiar. Eso hizo fácil nuestra decisión. Si hay algo previsible y familiar en los estudiantes universitarios varones de veintitantos, es la regularidad con la que piensan en el sexo.

Roy, un afable y aplicado estudiante de la especialidad de biología en Berkeley, está empapado en sudor; y no precisamente por los exámenes finales. Apoyado en la cama individual de su dormitorio en penumbra, está masturbándose rápidamente con la mano derecha, mientras con la izquierda utiliza un teclado de una sola mano para manipular un ordenador portátil protegido con film transparente. Mientras examina una serie de fotos de mujeres pechugonas desnudas repantigadas en diversas posturas eróticas, los latidos de su corazón resuenan en su pecho cada vez con mayor rapidez.

Conforme se va sintiendo más excitando, Roy va subiendo el nivel del «excitómetro» que aparece en la pantalla del ordenador. Cuando llega a la zona «alta», de color rojo intenso, aparece de repente una pregunta en la pantalla: «¿Podría disfrutar del sexo con alguien a quien odia?».

Roy mueve la mano izquierda hacia una escala que va del «sí» al «no», y clica su respuesta. Luego aparece la siguiente pregunta: «¿Le echaría una droga a una mujer para aumentar la probabilidad de que mantenga relaciones sexuales con usted?».

De nuevo, Roy elige su respuesta; y de inmediato aparece una nueva pregunta: «¿Utiliza siempre preservativo?».

La propia Berkeley es un lugar contradictorio. En la década de 1960 fue escenario de revueltas antisistema, y la gente de la zona todavía se refiere jocosamente a la antaño famosa ciudad de centroizquierda como la «República Popular de Berkeley». Su enorme campus universitario, en cambio, atrae a una población sorprendentemente conformista de estudiantes de alto nivel. En un sondeo realizado en 2004 con estudiantes de primer año, sólo el 51,2 % de las personas entrevistadas se consideraban progresistas; más de una tercera parte (el 36 %) juzgaba que sus opiniones eran centristas, y un 12 % afirmaban ser conservadores. Para mi sorpresa, cuando llegué a Berkeley me encontré con que en general sus estudiantes no resultaban ser demasiado salvajes, rebeldes o predispuestos a asumir riesgos.

Los anuncios que pusimos en la célebre Plaza Sproul rezaban: «Se buscan participantes varones en investigación, heterosexuales, de más de dieciocho años, para un estudio sobre la toma de decisiones y la excitación sexual». El anuncio señalaba que las sesiones experimentales requerirían alrededor de una hora del tiempo de los participantes, que se pagaría a éstos 10 dólares por sesión, y que los experimentos podían implicar el uso de material sexualmente excitante. Los interesados en participar podían enviar su solicitud a Mike, el ayudante de investigación, por correo electrónico.

Para este estudio decidimos buscar sólo a hombres, ya que en términos de sexo su funcionamiento es mucho más sencillo que el de las mujeres (tal como concluimos después de debatirlo ampliamente entre nosotros y con nuestros ayudantes, tanto masculinos como femeninos). Un ejemplar de *Playboy* y una habitación en penumbra era casi todo lo que necesitábamos para obtener un buen nivel de éxito.

Otro problema fue lograr que el proyecto se aprobara por parte de la Escuela de Gestión Sloan del MIT (donde yo tenía mi principal puesto laboral). Ello por sí solo constituía una dura prueba. Antes de permitir que se iniciara la investigación, el decano Richard Schmalensee designó una comisión integrada principalmente por mujeres para que examinara el proyecto. Dicha comisión expresó varias inquietudes. ¿Qué ocurriría si un participante descubría recuerdos reprimidos de abusos sexuales como resultado de la investigación? ¿Y si un participante descubría que era adicto al sexo? A mi entender esas cuestiones resultaban injustificadas, puesto que cualquier estudiante universitario con un ordenador y una conexión a Internet podía hacerse con la mayor cantidad de pornografía gráfica imaginable.

Aunque la escuela de negocios se encontró aquí con un obstáculo infranqueable, yo tenía la suerte de tener también un puesto en el laboratorio de medios de comunicación del MIT, y Walter Bender, que era el director de dicho laboratorio, estuvo encantado de aprobar el proyecto. Me había salido con la mía. Pero mi experiencia con la Escuela Sloan del MIT hizo evidente que, todavía medio siglo después de Kinsey, el sexo sigue siendo en gran medida un tema tabú en la investigación; al menos en algunas escuelas de negocios.

En cualquier caso, nuestros anuncios salieron; y siendo como son los varones universitarios, pronto tuvimos una larga lista de tíos saludables aguardando la oportunidad de participar, incluido Roy.

De hecho, Roy era bastante representativo de la mayoría de los 25 participantes en nuestro estudio. Nacido y criado en San Francisco, era hábil, inteligente y amable; la clase de chico con la que sueña toda futura suegra. Interpretaba estudios de Chopin al piano, y a la vez le gustaba bailar al ritmo de la música tecno. Había estado sacando sobresalientes en toda la secundaria, donde además había sido capitán del equipo de voleibol escolar. Simpatizaba con los libertarios, pero tendía a votar a los republicanos. Amistoso y afable, tenía una novia formal con la que llevaba saliendo un año. Planeaba ir a la facultad de medicina, y sentía una debilidad especial por el picante sushi de California y por las ensaladas de la cadena Café Intermezzo.

Roy se reunió con nuestro ayudante de investigación Mike, estudiante de posgrado, en la cafetería Strada de Berkeley, auténtico crisol del que ha salido más de una idea intelectual, incluida la de la solución al último teorema de Fermat. Mike era alto y delgado, de cabello corto, aspecto de artista y sonrisa encantadora.

Tras estrecharse la mano, ambos se sentaron.

–Gracias por contestar a nuestro anuncio, Roy –dijo Mike, sacando unas hojas de papel y poniéndolas sobre la mesa–. Ante todo, vamos a rellenar los formularios de consentimiento.

Mike declamó entonces la retahíla de rigor: el estudio trataba de la toma de decisiones y la excitación sexual; la participación era voluntaria; los datos serían confidenciales; los participantes tenían derecho a contactar con la comisión encargada de proteger los derechos de las personas que participan en experimentos, etc.

Roy no dejaba de asentir con la cabeza. Imposible encontrar un participante más agradable.

–Puedes interrumpir el experimento en cualquier momento –dijo Mike para concluir–. ¿Lo has entendido todo?

–Sí –le respondió Roy. Luego cogió un bolígrafo y firmó.

Mike le estrechó la mano.

–¡Estupendo! –dijo, y a continuación cogió una bolsa de tela de su mochila–. Esto es lo que vamos a hacer.

Luego sacó de la bolsa un ordenador portátil Apple iBook y lo abrió. Además del teclado estándar, Roy vio un teclado numérico multicolor de 12 teclas, más pequeño.

–Es un ordenador especialmente equipado –explicó Mike–. Por favor, utiliza sólo este teclado para responder –añadió, tocando las teclas de colores–. Te daremos un código de acceso, y ese código te permitirá iniciar el

experimento. Durante la sesión, se te harán una serie de preguntas a las que puedes responder en una escala que va del «sí» al «no». Si crees que la actividad descrita en la pregunta te gustaría, responde «sí», y si crees que no, responde «no». Recuerda que lo que se te pide es que predigas cómo te comportarías y qué clase de actividades te gustarían cuando estás excitado.

Roy asintió con la cabeza.

–Te pediremos que te sientes en la cama y que pongas el ordenador en una silla a tu izquierda de modo que resulte claramente visible y fácilmente alcanzable desde la cama –prosiguió Mike–. Pon el teclado numérico cerca de ti para poder utilizarlo sin dificultad, y asegúrate de que estás solo.

Los ojos de Mike brillaron por un instante.

–Cuando termines con la sesión, escríbeme, y nos reuniremos de nuevo; entonces recibirás tus diez pavos.

Mike no le habló a Roy de las preguntas en sí. La sesión se inició pidiendo a Roy que se imaginara que estaba sexualmente excitado, y que respondiera a todas las preguntas como si lo estuviera. Una serie de preguntas versaba sobre sus preferencias sexuales. ¿Consideraba eróticos, por ejemplo, los zapatos de las mujeres? ¿Podía imaginarse sintiéndose atraído por una mujer de cincuenta años? ¿Podría resultar divertido mantener relaciones sexuales con alguien que estuviera extremadamente gordo? ¿Podría ser placentero mantener relaciones sexuales con alguien a quien odiara? ¿Sería divertido que le ataran, o atar él a la pareja? ¿Podría resultar frustrante limitarse sólo a los besos?

Una segunda serie de preguntas versaba sobre la probabilidad de incurrir en comportamientos inmorales como forzar a la chica a la que se ha invitado a salir. ¿Le diría Roy a una mujer que la amaba para aumentar la probabilidad de que mantuviera relaciones sexuales con él? ¿Alentaría a beber a la chica a la que ha invitado a salir para aumentar la probabilidad de que mantuviera relaciones sexuales con él? ¿Seguiría tratando de mantener relaciones sexuales aun después de que la chica a la que ha invitado a salir le haya dicho que no?

Una tercera serie de preguntas versaban sobre la probabilidad de que Roy incurriera en comportamientos relacionados con el sexo no seguro. ¿Reduce el preservativo el placer sexual? ¿Utilizaría siempre preservativo si no conociera el historial de una nueva pareja sexual? ¿Utilizaría preservativo aun en el caso de que temiera que una mujer pudiera cambiar de idea mientras iba a buscarlo?*

Unos días después, y tras haber respondido a las preguntas en su estado «frío» y racional, Roy se reunió de nuevo con Mike.

–Hubo algunas preguntas interesantes –señaló Roy.

–Sí, ya lo sé –respondió Mike fríamente–. Kinsey no nos llegaba ni a la suela del zapato. Por cierto, tenemos otra tanda de sesiones experimentales. ¿Te interesaría participar de nuevo?

Roy esbozó una sonrisa, se encogió de hombros, y luego asintió con la cabeza.

Mike le puso delante unas cuantas hojas.

–Esta vez te pedimos que firmes el mismo formulario de consentimiento, pero la siguiente tarea será algo distinta. La próxima sesión será muy parecida a la anterior, pero esta vez queremos que entres en un estado de excitación sexual viendo una serie de fotos excitantes y masturbándote. Lo que queremos es que te excites hasta un nivel alto, pero sin eyacular. De todos modos, en el caso de que lo hagas el ordenador estará protegido.

Mike sacó de nuevo el Apple iBook. Pero esta vez tanto el teclado como la pantalla estaban recubiertos por una fina capa de film transparente.

Roy hizo un mohín:

–¡No sabía que los ordenadores pudieran quedarse embarazados!

–No hay peligro –rió Mike–. Éste se hizo la ligadura de trompas. Pero nos gusta mantenerlos limpios.

Mike le explicó a Roy que vería una serie de fotos eróticas en el ordenador que le ayudarían a alcanzar el nivel de excitación sexual adecuado; y luego respondería a las mismas preguntas que antes.

En el plazo de tres meses, algunos excelentes estudiantes de posgrado de Berkeley experimentaron diversas sesiones en distinto orden. En la tanda de sesiones realizadas cuando se hallaban en un estado frío y desapasionado predijeron cuáles serían sus decisiones sexuales y morales si estuvieran sexualmente excitados. En la tanda de sesiones realizada cuando se hallaban en un estado caliente y excitado predijeron también cuáles serían sus decisiones; pero esta vez, dado que se hallaban realmente en las garras de la pasión, presumiblemente habían de ser más conscientes de sus preferencias en tal estado. Cuando se completó el estudio, las conclusiones resultaron coherentes y claras; abrumadora y terriblemente claras.

En cualquier caso, nuestros jóvenes e inteligentes participantes respondieron a las preguntas de manera muy distinta cuando estaban excitados que cuando se hallaban en estado «frío». En las 19 preguntas

relativas a las preferencias sexuales, cuando Roy y todos los demás participantes estaban excitados predecían que su deseo de realizar actividades sexuales más o menos poco comunes sería casi el doble (un 72 % más) de lo que habían predicho cuando estaban «fríos». Así, por ejemplo, la idea de disfrutar del contacto con animales resultaba más que doblemente atractiva cuando se hallaban en estado de excitación sexual que cuando se encontraban en estado «frío». En las cinco preguntas relativas a su tendencia a incurrir en actividades inmorales, cuando estaban excitados predecían que dicha tendencia era más del doble (un 136 % más) de lo que habían predicho en frío. Del mismo modo, en la serie de preguntas sobre el uso de preservativos, y pese a las advertencias que se les habían hecho repetidamente durante años con respecto a la importancia de los condones, en el estado excitado se mostraban más predispuestos que en el estado frío (la proporción era un 25 % más) a predecir que prescindirían de ellos. Una vez más, se mostraban incapaces de predecir la influencia de la excitación sexual en su actitud de cara al sexo seguro.

Los resultados mostraban que, cuando Roy y los demás participantes se hallaban en un estado frío y racional en el que dominaba el super-yo, respetaban a las mujeres; no se sentían especialmente atraídos por las actividades sexuales poco comunes por las que les preguntamos; se movían siempre en el terreno de la moralidad, y confiaban en que siempre utilizarían el preservativo. Creían que se conocían a sí mismos, y que conocían sus preferencias y las acciones que eran o no capaces de realizar. Pero lo cierto es que subestimaban completamente sus reacciones.

Daba igual cómo examináramos las cifras: era evidente que la magnitud de la infravaloración de sus predicciones por parte de los participantes resultaba sustancial. En general, en su estado excitado revelaban que ni ellos mismos sabían cómo eran cuando se excitaban sexualmente. La prevención, la protección, el conservadurismo y la moralidad desaparecían de las pantallas de sus radares. Eran incapaces de predecir hasta qué punto la pasión podía cambiarles.*

Imagínese que se despierta una mañana y, al mirarse al espejo, descubre que otra persona –alguien extraño, pero humano– se ha apoderado de su cuerpo. Ahora es usted más feo, más bajo y más peludo; sus labios son más finos; sus incisivos son más largos, lleva las uñas sucias y tiene la cara más achatada. Dos ojos fríos y reptilianos le observan fijamente. Desea pulverizar a alguien, violar a alguien. Usted no es usted; es un monstruo.

Acosado por esta visión de pesadilla, Robert Louis Stevenson dio un grito en su cama en las primeras horas de una mañana de otoño de 1885. Inmediatamente después de que su esposa le despertara, se puso a trabajar en lo que calificaría de un «magnífico relato de terror», *El doctor Jekyll y Mr. Hyde*, donde diría: «El hombre no es realmente uno, sino dos». El libro fue un éxito de ventas inmediato, lo cual no resulta nada sorprendente. La historia cautivó la imaginación de la Inglaterra victoriana, fascinada por la dicotomía entre el decoro represivo, representado por el doctor Jekyll, un científico de amables maneras, y la pasión incontrolable, encarnada por el sanguinario Mr. Hyde. El doctor Jekyll creía que sabía controlarse; pero cuando Mr. Hyde tomaba el mando, miraba hacia otro lado.

La historia resultaba tan aterradora como imaginativa, pero no era nueva. Todos sabemos que los seres humanos actúan de manera distinta en los estados racionales e irracionales. Mucho antes del *Edipo rey* de Sófocles y del *Macbeth* de Shakespeare, la guerra entre el bien y el mal interiores había sido ya tema recurrente del mito, la religión y la literatura. En términos freudianos, cada uno de nosotros alberga un yo sombrío, un «ello», un bruto que puede arrebatarle el control al super-yo de manera imprevisible. Así, un vecino agradable y simpático, presa de la conducta agresiva del conductor, estrella su coche contra una casa; un adolescente coge una pistola y dispara a sus amigos; un cura viola a un niño... Todas esas personas, por lo demás buenas, suponen que se conocen a sí mismas. Pero cuando se ven arrastradas por la pasión, de repente se acciona un interruptor interior, y todo cambia.

Nuestro experimento de Berkeley revelaba no sólo la vieja historia de que todos somos como Jekyll y Hyde, sino también algo nuevo: que todos y cada uno de nosotros, independientemente de lo «buenos» que seamos, nos quedamos cortos a la hora de predecir el efecto de la pasión en nuestra conducta. En cualquier caso, los participantes en nuestro experimento se equivocaron. Aun la persona más inteligente y racional, cuando se ve arrastrada por la pasión, parece ser total y absolutamente ajena a la persona que creía que era. Asimismo, no es sólo que la gente haga predicciones erróneas sobre sí misma; es que además dichas predicciones resultan erróneas por un amplio margen.

En general, y según los resultados del estudio, Roy es inteligente, decente, razonable, amable y digno de confianza. Sus lóbulos frontales funcionan a pleno rendimiento; su nivel ejecutivo controla su conducta. Pero cuando se halla en estado de excitación sexual y el cerebro reptiliano pasa a tomar el control, se convierte en alguien irreconocible para sí mismo.

Roy cree que sabe cómo se comportará en estado de excitación, pero su comprensión es limitada. No sabe que, cuando sus motivadores sexuales se hacen más intensos y variados, es posible que prescinda de toda cautela. Puede que se arriesgue a contraer enfermedades de transmisión sexual y a propiciar embarazos no deseados para conseguir gratificación sexual. Cuando es presa de la pasión, sus emociones pueden difuminar la frontera entre lo correcto y lo incorrecto. De hecho, ni siquiera tiene idea de lo coherentemente salvaje que en realidad es, ya que, cuando se halla en un estado y trata de predecir su comportamiento en otro, puede equivocarse.

Asimismo, el estudio sugería que nuestra incapacidad para conocernos a nosotros mismos en un estado emocional distinto no parece mejorar con la experiencia, aun en el caso de que pasemos tanto tiempo en ese estado como pasaron sexualmente excitados nuestros estudiantes de Berkeley. La excitación sexual es algo familiar, personal, muy humano y completamente normal. Aun así, sistemáticamente todos nos quedamos cortos a la hora de predecir hasta qué punto dicha excitación niega completamente nuestro super-yo, y el modo en que las emociones pueden tomar el control de nuestra conducta.

¿Qué ocurre, entonces, cuando nuestro yo irracional cobra vida en un lugar emocional que nosotros creemos que nos es familiar, pero que en realidad no lo es? Si no somos capaces de conocernos realmente a nosotros mismos, ¿es posible predecir de algún modo cómo nos comportaremos, o cómo lo harán otros, cuando «perdamos la cabeza», cuando estemos de verdad enfadados, hambrientos, aterrorizados o sexualmente excitados? ¿Y es posible hacer algo al respecto?

Las respuestas a estas preguntas son esenciales, puesto que indican que debemos recelar de las situaciones en las que nuestro Mr. Hyde puede tomar el control. Cuando el jefe nos critica en público, podríamos sentir la tentación de responderle con un e-mail vehemente. Pero ¿no sería mejor dejarlo en la carpeta de «Borrador» durante unos días antes de enviarlo? Cuando nos volvemos locos por comprar un coche deportivo después de haber tenido ocasión de dar con él una vuelta para probarlo con la capota bajada y los cabellos ondeando al viento, ¿no deberíamos tomarnos un respiro y discutir con nuestro cónyuge la posibilidad de comprar un monovolumen, antes de firmar el contrato de compraventa del coche?

A continuación damos unos cuantos ejemplos más de diversas formas de protegernos de nosotros mismos.

**Sexo seguro**

Muchos padres y adolescentes, cuando se hallan en un estado frío y racional estilo doctor Jekyll, tienden a creer que la mera promesa de la abstinencia –representada por la campaña «Simplemente di no»– resulta suficiente protección frente a las enfermedades de transmisión sexual y los embarazos no deseados. Suponiendo que esta idea prevalezca aun cuando las emociones alcancen su punto de ebullición, los partidarios del «Simplemente di no» no ven razón alguna para llevar un preservativo consigo. Sin embargo, y tal como demuestra nuestro estudio, cuando nos vemos arrastrados por la pasión todos corremos el riesgo de pasar del «Simplemente di no» al «¡Sí!» en un parpadeo; y si no hay ningún preservativo a mano, lo más probable es que digamos «Sí» prescindiendo de los peligros.

¿Qué sugiere esto? En primer lugar, la disponibilidad generalizada de preservativos resulta esencial. No deberíamos decidir en frío si llevar o no condones encima; tienen que estar ahí por si acaso. En segundo término, a menos que los estudiantes empiecen a ser conscientes de cómo podrían reaccionar en un estado emocional, no serán capaces de predecirlo. Así, la educación sexual debería centrarse menos en la fisiología y la biología del sistema reproductor, y más en las estrategias para abordar las emociones que acompañan a la excitación sexual. En tercer lugar, hay que admitir que llevar preservativos, e incluso conocer vagamente la tormenta emocional que desencadena la excitación sexual, puede no ser suficiente.

Probablemente existen numerosas situaciones en las que los adolescentes sencillamente no son capaces de controlar sus propias emociones. Una estrategia mejor para quienes desean garantizar que éstos eviten el sexo consiste en enseñarles que deben apartarse del fuego de la pasión antes de hallarse lo bastante cerca como para ser atraídos por él. Puede que aceptar este consejo resulte difícil, pero nuestros resultados sugieren que para ellos es más fácil combatir la tentación antes de que surja que después de verse atraídos hacia ella. En otras palabras: evitar completamente la tentación es más fácil que luchar contra ella.

Obviamente, esto suena muy parecido a la campaña «Simplemente di no», que insta a los adolescentes a alejarse del sexo cuando sientan la tentación. Pero la diferencia es que el «Simplemente di no» parte del supuesto de que podemos apagar nuestra pasión a voluntad, en cualquier momento, mientras que nuestro estudio muestra que ese supuesto es falso. Si dejamos a un lado el debate sobre los pros y los contras del sexo en los adolescentes, lo

que resulta evidente es que, si queremos ayudar a éstos a evitar las enfermedades de transmisión sexual y los embarazos no deseados, tenemos dos estrategias posibles. O bien somos capaces de enseñarles a decir «No» *antes* de que la tentación se afiance, y antes de que la situación se haga imposible de resistir, o bien, alternativamente, podemos hacer que estén preparados para afrontar las consecuencias de decir «Sí» cuando se ven arrastrados por la pasión (por ejemplo, llevando siempre un preservativo encima). Una cosa es segura: si no enseñamos a nuestros jóvenes cómo abordar el sexo cuando estén a punto de perder la cabeza, no sólo los engañamos a ellos, sino que nos engañamos también a nosotros mismos. Sean cuales fueren las lecciones que les enseñemos, debemos ayudarles a comprender que van a reaccionar de manera distinta cuando estén fríos y calmados que cuando sus hormonas se pongan al rojo vivo (y, obviamente, lo mismo se aplica a nuestro propio comportamiento).

### Conducción segura

Del mismo modo, debemos enseñar a los adolescentes (y a todo el mundo) a que no conduzcan cuando sus emociones estén en ebullición. No son sólo la inexperiencia y las hormonas las que hacen que tantos y tantos adolescentes estrellen sus coches o los de sus padres. Son también sus oídos llenos de las risas de los amigos, con el reproductor de CD atronando al nivel de decibelios suficiente para disparar la adrenalina, y la mano derecha del conductor buscando las patatas fritas o la rodilla de su novia. ¿Quién piensa en el riesgo en esa situación? Probablemente nadie. Un reciente estudio reveló que un adolescente que condujera solo tenía un 40 % más de probabilidades de sufrir un accidente que un adulto. Pero con la presencia de un segundo adolescente en el coche ese porcentaje aumentaba al doble; y con la de un tercero volvía a duplicarse de nuevo.[5]

Para reaccionar frente a esto hace falta una intervención que no se base en la premisa de que los adolescentes van a recordar cómo deseaban comportarse cuando se hallaban en un estado frío (o cómo querían sus padres que se comportaran), y de que van a seguir esas directrices. ¿Por qué no incorporar a los coches dispositivos preventivos que frustren determinados comportamientos de los adolescentes? Tales coches podrían estar equipados con un sistema inteligente que el adolescente y sus padres pudieran configurar «en frío». Así, si el automóvil excede, por ejemplo, los 120 kilómetros por hora en autopista o los 50 en una zona urbana, esa conducta tendría

determinadas consecuencias. Si el coche supera el límite de velocidad o empieza a hacer movimientos erráticos, la radio podría pasar automáticamente de la música máquina sintonizada a una tranquila sinfonía (lo que frenaría a la mayoría de adolescentes). O bien el coche podría disparar el aire acondicionado en invierno, o la calefacción en verano, o llamar por teléfono automáticamente a mamá (un buen elemento disuasorio si los amigos del conductor están presentes). En ese momento el conductor y sus amigos se darían cuenta de que había llegado el momento de que Mr. Hyde desapareciera y cediera el volante al doctor Jekyll.

Todo esto no resulta en absoluto inverosímil. Los coches modernos está ya llenos de ordenadores que controlan la inyección de gasolina, el sistema de climatización y el sistema de sonido. Los automóviles equipados con el innovador sistema de protección OnStar se hallan ya conectados a una red inalámbrica. Con la tecnología actual, resultaría extremadamente sencillo hacer que un coche llame automáticamente a mamá.

## Mejores decisiones vitales

No es infrecuente que las mujeres que tienen su primer embarazo le digan a su médico, antes de que empiece el parto, que no desean ninguna clase de anestesia. Tal decisión, tomada en frío, resulta admirable; pero no imaginan el dolor que puede llevar aparejado el parto (y menos aún los retos que plantea criar un hijo). Luego, cuando todo haya terminado, es posible que deseen haber pedido la epidural.

Teniendo esto en cuenta, Sumi (mi amada esposa) y yo, cuando nos preparábamos para el nacimiento de nuestro primer hijo, decidimos poner a prueba nuestro ánimo antes de tomar cualquier decisión relativa al uso o no de la epidural. Para ello, Sumi metió las manos en un cubo de hielo durante dos minutos (lo hicimos por consejo de nuestro asesor de preparto, que nos juró que el dolor resultante era similar al dolor del alumbramiento) mientras yo le marcaba el ritmo respiratorio. Si Sumi era incapaz de soportar el dolor de aquella experiencia, ambos suponíamos que probablemente necesitaría anestesia cuando llegara el momento de la verdad. Después de aguantar dos minutos con las manos metidas en el cubo de hielo, Sumi entendió claramente cuál era el atractivo de la epidural. Durante el propio parto, cualquier sentimiento de amor que pudiera sentir por su marido se transfirió completamente al anestesista que le suministró la epidural en el momento

crítico (con nuestro segundo hijo, mi esposa y yo llegamos al hospital unos dos minutos antes de que naciera, de modo que Sumi finalmente acabó experimentando lo que era un parto sin anestesia).

Es difícil imaginar un estado emocional cuando se está en otro. No siempre resulta posible; y como Sumi pudo descubrir, con mucha frecuencia puede ser doloroso. Pero para tomar decisiones informadas necesitamos experimentar y conocer de algún modo el estado emocional en el que estaremos cuando nos hallemos en la otra cara de la experiencia. Aprender a salvar esa brecha resulta esencial a la hora de tomar algunas de las decisiones importantes de nuestra vida.

No es probable que nos traslademos a vivir a una ciudad distinta sin preguntarles a los amigos que viven allí qué les parece a ellos, o incuso que decidamos ir a ver una película sin leer primero alguna crítica. Siendo así, ¿no es extraño que invirtamos tan poco en aprender sobre las dos caras de nuestras emociones? ¿Por qué deberíamos reservar ese tema para las clases de psicología cuando el hecho de no entenderlo puede hacernos fracasar repetidamente en numerosos aspectos de nuestra vida? Debemos explorar las dos caras de nosotros mismos; necesitamos entender el estado frío y el estado caliente; hemos de ver en qué sentido la brecha que separa los estados frío y caliente nos beneficia, y en qué sentido nos lleva por el mal camino.

¿Qué sugieren nuestros experimentos? Pues que es posible que debamos reconsiderar nuestros modelos del comportamiento humano. No existe nada parecido a un ser humano plenamente integrado; y puede que de hecho seamos una aglomeración de múltiples «yos». Aunque no hay mucho que podamos hacer para lograr que nuestro doctor Jekyll sepa apreciar plenamente la fuerza de nuestro Mr. Hyde, quizá el mero hecho de ser conscientes de nuestra tendencia a tomar las decisiones erróneas cuando nos dejamos llevar por una emoción intensa pueda ayudarnos, de algún modo, a aplicar el conocimiento de la parte «Hyde» de nuestro yo a las actividades cotidianas.

En el próximo capítulo explicaré un poco más esta idea.

## Apéndice

Incluimos aquí la lista completa de las preguntas que planteamos en nuestro estudio, junto con las respuestas medias y las diferencias porcentuales. Cada pregunta se presentó en relación a una escala analógica

visual que iba desde el «no» (valor cero), situado a la izquierda, hasta el «sí» (valor 100), situado a la derecha, pasando por la opción «posiblemente» (valor 50), situada en medio.

TABLA 1. *Evalúe el atractivo de distintas actividades*

| *Pregunta* | *No excitado* | *Excitado* | *Diferencia (%)* |
|---|---|---|---|
| ¿Son eróticos los zapatos de las mujeres? | 42 | 65 | 55 |
| ¿Puede imaginarse sintiéndose atraído por una niña de doce años? | 23 | 46 | 100 |
| ¿Puede imaginarse manteniendo relaciones sexuales con una mujer de cuarenta años? | 58 | 77 | 33 |
| ¿Puede imaginarse manteniendo relaciones sexuales con una mujer de cincuenta años? | 28 | 55 | 96 |
| ¿Puede imaginarse manteniendo relaciones sexuales con una mujer de sesenta años? | 7 | 23 | 229 |
| ¿Puede imaginarse manteniendo relaciones sexuales con un hombre? | 8 | 14 | 75 |
| ¿Podría resultar divertido mantener relaciones sexuales con alguien que estuviera extremadamente gordo? | 13 | 24 | 85 |
| ¿Podría disfrutar manteniendo relaciones sexuales con alguien a quien odiara? | 53 | 77 | 45 |
| Si se sintiera atraído por una mujer y ella le propusiera hacer un trío con otro hombre, ¿lo haría? | 19 | 34 | 79 |
| ¿Es sexy una mujer cuando suda? | 56 | 72 | 29 |
| ¿Le resulta sexualmente excitante el olor de un cigarrillo? | 13 | 22 | 69 |
| ¿Le resultaría divertido que su pareja sexual le atara? | 63 | 81 | 29 |
| ¿Le resultaría divertido atar a su pareja sexual? | 47 | 75 | 60 |
| ¿Le resultaría divertido ver orinar a una mujer atractiva? | 25 | 32 | 28 |
| ¿Le resultaría excitante azotar a su pareja sexual? | 61 | 72 | 18 |
| ¿Le resultaría excitante ser azotado por una mujer atractiva? | 50 | 68 | 36 |
| ¿Le resultaría excitante practicar el sexo anal? | 46 | 77 | 67 |
| ¿Puede imaginarse sintiéndose sexualmente excitado por el contacto con un animal? | 6 | 16 | 167 |
| ¿Resulta frustrante limitarse sólo a besarse? | 41 | 69 | 68 |

TABLA 2. *Evalúe la probabilidad de incurrir en comportamientos inmorales como forzar a la chica a la que ha invitado a salir (no hay un orden estricto de gravedad implícito)*

| *Pregunta* | *No excitado* | *Excitado* | *Diferencia (%)* |
|---|---|---|---|
| ¿Llevaría a un buen restaurante a la chica a la que ha invitado a salir para aumentar las probabilidades de mantener relaciones sexuales con ella? | 55 | 70 | 27 |
| ¿Le diría a una mujer que la amaba para aumentar las probabilidades de que mantuviera relaciones sexuales con usted? | 30 | 51 | 70 |
| ¿Alentaría a beber a la chica a la que ha invitado a salir para aumentar las probabilidades de que mantuviera relaciones sexuales con usted? | 46 | 63 | 37 |
| ¿Seguiría tratando de mantener relaciones sexuales después de que la chica a la que ha invitado a salir le haya dicho que no? | 20 | 45 | 125 |
| ¿Le echaría una droga a una mujer para aumentar las probabilidades de que mantuviera relaciones sexuales con usted? | 5 | 26 | 420 |

TABLA 3. *Evalúe su tendencia a utilizar anticonceptivos y los resultados de no utilizarlos*

| *Pregunta* | *No excitado* | *Excitado* | *Diferencia (%)* |
|---|---|---|---|
| Los anticonceptivos son responsabilidad de la mujer | 34 | 44 | 29 |
| El preservativo reduce el placer sexual | 66 | 78 | 18 |
| El preservativo interfiere en la espontaneidad sexual | 58 | 73 | 26 |
| ¿Utilizaría siempre preservativo si no conociera el historial de una nueva pareja sexual? | 88 | 69 | 22 |
| ¿Utilizaría preservativo aun en el caso de que temiera que una mujer pudiera cambiar de idea mientras iba a buscarlo? | 86 | 60 | 30 |

# 6

# El problema de la desidia y el autocontrol

*Por qué no podemos obligarnos a hacer lo que quisiéramos hacer*

Actualmente Estados Unidos, un país poblado por grandes casas, grandes coches y grandes televisores de plasma, padece otro fenómeno de no menor tamaño: el mayor descenso del nivel de ahorro personal desde los tiempos de la Gran Depresión.

Hace veinticinco años, lo normal eran las tasas de ahorro de dos dígitos, mientras que en 1994 la tasa de ahorro de los estadounidenses se acercaba todavía al 5 %. Pero en 2006 dicha tasa de ahorro había caído por debajo de cero, hasta llegar a un 1 % negativo. Los norteamericanos no sólo no ahorraban, sino que resultaba que gastaban más de lo que ganaban. A los europeos, en cambio, parece irles bastante mejor: éstos ahorran una media del 20 %; por otro lado, la tasa de los japoneses es del 25 %, y la de los chinos del 50 %. Ciñéndonos, pues, al problema de Estados Unidos, ¿qué está ocurriendo en ese país?

Supongo que una respuesta es que los estadounidenses han sucumbido a un consumismo galopante. Retrocedamos a una vivienda construida antes de que necesitáramos tener de todo, por ejemplo, y observemos el tamaño de los armarios empotrados. Así, por ejemplo, nuestra casa de Cambridge, Massachusetts, se construyó en 1890, y no tiene ni un solo armario empotrado. Las casas construidas en la década de 1940 tenían armarios en los que apenas cabía uno de pie. El armario de las construidas en la década de 1970 era un poco más grande, probablemente lo bastante hondo como para meter una olla de *fondue*, una caja de cintas de ocho pistas y unos cuantos conjuntos de ropa para ir a la discoteca. Pero el armario actual es harina de otro costal. Hoy se trata, más que de armarios, de auténticas despensas o vestidores donde uno puede entrar e incluso dar unos cuantos pasos por su interior. Y no importa lo profundas que puedan llegar a ser tales despensas: los estadounidenses se las arreglan para llenarlas hasta llegar a la misma puerta.

Otra respuesta –la otra mitad del problema– es la reciente expansión del crédito al consumo. La familia estadounidense media tiene actualmente seis tarjetas de crédito (sólo en 2005, los norteamericanos recibieron 6.000 millones de formularios de solicitud de tarjetas de crédito por correo). La deuda media familiar generada por dichas tarjetas alcanza la aterradora cifra de 9.000 dólares; e incluso el 10 % de las familias utilizan el crédito de las tarjetas para hacer frente a gastos vitales tan básicos como la comida, los servicios públicos y la ropa.

¿No sería más prudente, entonces, que los estadounidenses aprendieran a ahorrar, como hacían en los viejos tiempos y como hace el resto del mundo, metiendo de vez en cuando algo de dinero en la hucha y retrasando determinadas compras hasta el momento en que realmente uno pueda pagarlas? ¿Por qué no pueden ahorrar una parte de su salario, como saben que deberían hacer? ¿Por qué no pueden resistirse a seguir haciendo compras? ¿Por qué no pueden controlarse un poco a sí mismos a la antigua usanza?

Dicen que el camino del infierno está empedrado de buenas intenciones. Y casi todos nosotros sabemos de qué va el refrán. Prometemos ahorrar para la jubilación, pero luego nos gastamos el dinero en ir de vacaciones. Juramos hacer dieta, pero nos rendimos al atractivo del carrito de los postres. Prometemos que controlaremos regularmente nuestro nivel de colesterol, pero luego acabamos cancelando siempre la visita al médico.

¿Cuánto perdemos cuando nuestros fugaces impulsos nos desvían de nuestros objetivos a largo plazo? ¿En qué medida se ve afectada nuestra salud por las visitas canceladas y la falta de ejercicio? ¿En qué grado se reduce nuestra riqueza cuando olvidamos nuestra promesa de ahorrar más y consumir menos? ¿Por qué perdemos la lucha contra la desidia con tanta frecuencia?

En el capítulo anterior hablábamos de cómo las emociones se apoderan de nosotros y nos hacen ver el mundo desde una perspectiva distinta. La desidia tiene sus raíces en un problema similar. Cuando prometemos que ahorraremos dinero, nos hallamos en un estado frío. Cuando prometemos que haremos ejercicio y vigilaremos nuestra dieta, también lo hacemos en frío. Pero luego irrumpe el río de lava de la ardiente emoción: justo cuando habíamos prometido ahorrar, vemos un coche nuevo, una bicicleta de montaña o un par de zapatos que queremos tener. Justo cuando habíamos planeado hacer ejercicio regularmente, encontramos una buena razón para quedarnos sentados delante del televisor. ¿Y la dieta? Bueno, de momento me

voy a tomar esa ración de pastel de chocolate, y ya empezaré la dieta en serio mañana. Renunciar a nuestros objetivos a largo plazo por una gratificación inmediata, mis queridos amigos, es desidia.

Como profesor universitario, estoy de lo más familiarizado con la desidia. Al principio de cada semestre mis alumnos se hacen toda clase de heroicas promesas a sí mismos, jurando realizar sus lecturas a tiempo, entregar sus trabajos a tiempo y, en general, controlar las cosas. Y cada semestre veo cómo la tentación les lleva a salir de noche, a las reuniones del centro estudiantil o a esquiar a las montañas, mientras que sus tareas escolares van quedando cada vez más atrás. Al final, terminan siempre impresionándome, no por su puntualidad, sino por su creatividad a la hora de inventar historias, excusas y tragedias familiares para explicar sus retrasos (¿cómo es que las tragedias familiares suelen producirse siempre en las dos últimas semanas del semestre?).

Después de varios años dando clases en el MIT, mi colega Klaus Wertenbroch (profesor del INSEAD, una escuela de negocios parisina) y yo decidimos llevar a cabo varios estudios que pudieran llevarnos a la raíz del problema, y quizá también ofrecer alguna posibilidad de solución para esta debilidad humana tan común. Esta vez nuestros conejillos de indias serían los encantadores estudiantes de mi clase sobre comportamiento del consumidor.

Aquella primera mañana, mientras permanecían en sus asientos llenos de expectativas (y, sin duda, de decisiones de no perder el control de sus tareas escolares), los estudiantes me oyeron explicar el programa del curso. Habría tres importantes trabajos –les expliqué– repartidos a lo largo de las doce semanas que duraba el semestre. En conjunto, dichos trabajos constituían una gran parte de su nota final.

–¿Y cuáles serán los plazos de entrega? –preguntó uno de los estudiantes, levantando la mano desde el fondo de la clase.

Yo esbocé una sonrisa.

–Pueden entregar los trabajos en cualquier momento antes de que termine el semestre –respondí–. Dependerá íntegramente de ustedes.

Los estudiantes me miraron sin comprender.

–Éste es el trato –les expliqué–. Al final de esta semana deben ustedes fijar las fechas tope para cada trabajo. Una vez fijadas, no podrán cambiarse.

Luego les dije que los trabajos que se entregaran más tarde serían penalizados con un uno por ciento menos de la nota por cada día de retraso. Obviamente, los estudiantes siempre podían entregar los trabajos antes de la

fecha tope; pero dado que yo no iba a leer ninguno de ellos hasta el final del semestre, hacerlo no iba a reportarles ventaja alguna en cuanto a la nota.

En otras palabras: les tocaba a ellos mover ficha. ¿Tendrían el suficiente autocontrol para moverla con acierto?

–Pero, profesor Ariely –me preguntó Gurev, un inteligente estudiante de máster que tenía un encantador acento indio–, dadas esas instrucciones e incentivos, ¿no sería lógico que eligiésemos la fecha más tardía posible?

–Y pueden hacerlo –repuse–. Si consideran que es lo más lógico, obviamente háganlo.

¿Qué habría hecho el lector en tales condiciones?

Prometo entregar el trabajo 1 en la semana _____.
Prometo entregar el trabajo 2 en la semana _____.
Prometo entregar el trabajo 3 en la semana _____.

¿Qué fechas tope eligieron los estudiantes? Un estudiante perfectamente racional seguiría el consejo de Gurev y fijaría todas las fechas tope en el último día de clase; al fin y al cabo, siempre cabía la posibilidad de entregar los trabajos antes, sin que ello entrañara ninguna penalización, de modo que ¿para qué arriesgarse y elegir una fecha tope más temprana? Retrasar todas las fechas tope hasta el final sería claramente la mejor decisión si los estudiantes fueran perfectamente racionales. Pero ¿y si los estudiantes no son racionales? ¿Y si sucumben a la tentación y son propensos a la desidia? ¿Y si además son conscientes de su debilidad? Si los estudiantes no son racionales, y lo saben, podrían utilizar las fechas tope para obligarse a sí mismos a comportarse mejor. Podrían fijar fechas tope más tempranas y, al hacerlo, forzarse a empezar a trabajar en los proyectos antes de que el semestre esté demasiado avanzado.

¿Y qué fue lo que hicieron mis alumnos? Pues utilizaron la posibilidad que les di de fijar las fechas para espaciar la entrega de sus trabajos a lo largo de todo el semestre. Eso está muy bien, puesto que sugiere que los estudiantes eran conscientes de sus problemas con la desidia, y que, si se les daban las oportunidades adecuadas, tratarían de controlarse; pero la verdadera cuestión es si esa posibilidad les resultó de hecho útil a la hora de mejorar sus notas. Para averiguarlo, teníamos que realizar otras versiones del mismo experimento en otras clases y luego comparar las notas obtenidas en los trabajos.

Ahora que tenía ya a Gurev y a sus compañeros de clase eligiendo cada uno sus fechas tope, me dirigí a mis otras dos clases con unas propuestas totalmente distintas. En la segunda clase, les dije a los estudiantes que durante aquel semestre no tendrían ninguna fecha tope en absoluto. Simplemente tenían que entregar sus trabajos al final del último día de clase. Obviamente, también podían entregarlos antes, pero hacerlo no entrañaría ninguna ventaja en cuanto a la nota. Yo suponía que aquello les alegraría; les había dado una flexibilidad y una libertad de elección completas. Pero no sólo eso; además ello suponía eliminar el riesgo de ser penalizado por retrasarse en la entrega de un trabajo en una fecha tope intermedia.

La tercera clase fue objeto de lo que podría calificarse de un trato dictatorial: impuse tres fechas tope para los tres trabajos, establecidas respectivamente en la cuarta, la octava y la duodécima semanas. Aquéllas eran mis órdenes, y no dejaban margen de elección ni de flexibilidad.

De las tres clases, ¿cuál cree el lector que obtuvo las mejores notas finales? ¿La de Gurev y sus compañeros, que gozaban de cierta flexibilidad? ¿La segunda clase, que tenía una única fecha tope al final y, por lo tanto, gozaba de una flexibilidad completa? ¿O la tercera, a la que se habían impuesto las fechas tope desde arriba, y, en consecuencia, no gozaba de flexibilidad alguna? ¿Qué clase predice usted que tuvo las peores notas?

Cuando terminó el semestre, y José Silva, el profesor auxiliar de las clases (él mismo experto en el tema de la desidia y actualmente profesor de la Universidad de California en Berkeley), hubo devuelto los trabajos a los estudiantes, pudimos comparar finalmente las notas de los tres casos distintos. Y descubrimos que la clase con las tres fechas tope inamovibles fue la que obtuvo mejores notas, y la clase en la que no establecí ninguna fecha tope (salvo la del último día) la que las obtuvo peores, mientras que la clase en la que se permitió a Gurev y sus compañeros escoger sus propias tres fechas tope (pero con penalizaciones por no cumplirlas) quedó en un puesto intermedio tanto con respecto a las notas para cada trabajo como en relación a la nota final.

¿Qué sugieren estos resultados? En primer lugar, que los estudiantes ciertamente sucumben a la desidia (¡menuda noticia!); y en segundo término, que restringir fuertemente su libertad (con fechas tope uniformemente repartidas e impuestas desde arriba) constituye la mejor cura para esa desidia. Pero la principal revelación es que el simple hecho de ofrecer a los estudiantes una herramienta con la que poder comprometerse de antemano con unas fechas tope les ayudaba a obtener mejores notas.

Lo que este hallazgo implica es que en general los estudiantes entendían su problema con la desidia, y estaban dispuestos a hacer algo para combatirlo cuando se les daba la oportunidad, logrando un éxito relativo. Pero ¿por qué en la situación de las fechas autoimpuestas las notas no eran tan buenas como las obtenidas en la situación de las fechas «dictatoriales» (es decir, impuestas desde fuera)? Mi impresión es ésta: no todo el mundo entiende su tendencia a la desidia, e incluso es posible que aquellos que sí reconocen dicha tendencia no entiendan del todo el problema. Sí, la gente puede establecer sus propias fechas tope, pero esas fechas no son necesariamente las mejores para obtener el rendimiento más óptimo.

Cuando examiné las fechas tope establecidas por los estudiantes de la clase de Gurev, ése fue exactamente el caso. Aunque la inmensa mayoría de los estudiantes de esta clase espaciaron bastante sus fechas tope (y sacaron notas que fueron tan buenas como las de los alumnos de la situación dictatorial), hubo algunos que no espaciaron tanto sus fechas y un puñado de ellos que no las espaciaron en absoluto. Los estudiantes que no las espaciaron lo bastante hicieron bajar las notas medias de su clase. Sin unas fechas tope adecuadamente espaciadas –que habrían forzado a los estudiantes a empezar a elaborar sus trabajos ya desde el comienzo del semestre–, el último de los trabajos resultó en general apresurado y mal escrito (aun sin la penalización extra del uno por ciento menos de nota por cada día de retraso).

Curiosamente, estos resultados sugieren que, aunque todo el mundo tiene problemas con la desidia, quienes reconocen y admiten su debilidad se hallan en mejor posición de cara a utilizar la posibilidad de comprometerse por sí mismos con unas fechas tope para ayudarse así a superarla.

Ésa fue, pues, la experiencia con mis alumnos. Pero ¿qué tiene que ver con la vida cotidiana? Creo que mucho. Resistir la tentación e infundir el autocontrol son propósitos humanos generales, y el hecho de fracasar repetidamente a la hora de conseguirlos es origen de una gran infelicidad. Cuando miro a mi alrededor, veo a la gente esforzándose en hacer lo correcto, ya sean personas que hacen dieta jurando evitar el tentador carrito de los postres, ya sean familias jurando gastar menos y ahorrar más. La lucha por el control está por todas partes a nuestro alrededor. La vemos en libros y revistas, al tiempo que las emisoras de radio y televisión están abarrotadas de mensajes sobre la forma de mejorar y de ayudarse a uno mismo.

Y sin embargo, pese a toda esta palabrería electrónica e impresa, nos encontramos continuamente en los mismos apuros que mis alumnos: fracasando una y otra vez a la hora de lograr nuestros objetivos a largo plazo. ¿Y por qué? Pues porque, sin un compromiso serio, seguimos cayendo en la tentación.

¿Y cuál es la alternativa? A partir de los experimentos que he descrito anteriormente, la conclusión más obvia es que, cuando es una «voz externa» la que nos da las órdenes, la mayoría de nosotros nos apresuramos a prestarle atención. Al fin y al cabo, los estudiantes a los que les impuse las fechas tope –para quienes representé la voz «paterna»– fueron los que mejor lo hicieron. Obviamente, ir por ahí dando órdenes, por más efectivo que sea, puede no resultar siempre viable o deseable. ¿Cuál sería, entonces, una buena solución de compromiso? Parece que la mejor opción es dar a la gente la oportunidad de comprometerse de entrada con su vía de acción preferida. Puede que este planteamiento no resulte tan eficaz como el trato dictatorial, pero sí puede ayudarnos a encaminarnos en la dirección correcta (quizá más aún si entrenamos a la gente a hacerlo y les permitimos experimentar la elección de sus propias fechas tope).

¿Cuál es, pues, el quid de la cuestión? No cabe duda de que tenemos problemas de autocontrol, relacionados con la gratificación tanto inmediata como diferida. Pero cada uno de los problemas que afrontamos cuenta asimismo con potenciales mecanismos de autocontrol. Si no podemos ahorrar de nuestro salario, podemos aprovechar la posibilidad de que la empresa nos practique deducciones automáticas; si no tenemos suficiente voluntad para hacer regularmente ejercicio solos, podemos buscar tiempo para hacerlo en compañía de nuestros amigos. Son éstas herramientas que nos permiten asumir un compromiso por adelantado, y que pueden ayudarnos a ser la clase de personas que queremos ser.

¿Y qué otra clase de problemas relacionados con la desidia pueden resolver los mecanismos de compromiso previo? Consideremos, por ejemplo, la atención sanitaria y las deudas de consumo.

## Atención sanitaria

Todo el mundo sabe que la medicina preventiva resulta en general más efectiva en relación a sus costes –tanto para los individuos como para la sociedad– que el enfoque curativo actual. La prevención implica someterse

regularmente a chequeos médicos, antes de que los problemas aparezcan. Pero hacerse una colonoscopia o una mamografía constituye una terrible experiencia. Hasta el control del colesterol, que requiere que a uno le saquen sangre, resulta desagradable. De modo que, mientras nuestra salud a largo plazo y nuestra longevidad dependan de la realización de tales pruebas, a corto plazo seguiremos siendo víctimas de la desidia una y otra vez.

Pero ¿se imagina lo que pasaría si todos nos sometiésemos a todos los chequeos médicos necesarios en su momento? Piense en cuántos problemas graves de salud podrían controlarse si se diagnosticaran en una fase temprana. Piense en cuánto podrían reducirse los gastos sanitarios, y en cuánto sufrimiento podría ahorrarse con ello.

Entonces, ¿cómo se podría arreglar el problema? Bueno, podríamos imponer una solución dictatorial, en la que el estado (en el sentido orwelliano) dictara nuestros chequeos regulares. Ese planteamiento funcionó bien con mis alumnos: se les dio unas fechas tope y tuvieron un buen rendimiento. No cabe duda de que, como sociedad, todos estaríamos más sanos si apareciera la policía sanitaria en una furgoneta y se llevara detenidas a todas las víctimas de la desidia al ministerio del colesterol para realizarles análisis de sangre.

Ésta puede parecer una solución extrema, pero piense en los otros dictados que la sociedad nos impone por nuestro propio bien. Nos pueden multar por cruzar en rojo y por no llevar puesto el cinturón de seguridad. Hace veinte años nadie habría pensado que se pudiera prohibir fumar en los edificios públicos, bares y restaurantes; pero hoy ocurre, y se puede incurrir en una multa por encender un cigarrillo. Actualmente existe también un movimiento contra las grasas artificiales; ¿se debería privar a la gente, entonces, de comer patatas fritas porque atascan el corazón?

A veces apoyamos firmemente regulaciones que limitan nuestros comportamientos autodestructivos, y en otras ocasiones experimentamos sentimientos igualmente fuertes con respecto a nuestra libertad personal. En cualquier caso, se trata siempre de una disyuntiva.

Pero si la opinión pública no aceptara los chequeos médicos obligatorios, ¿qué tal una solución intermedia, como las fechas tope autoimpuestas que propuse a Gurev y sus compañeros de clase (las fechas tope que ofrecían una posibilidad de decisión personal, pero que también llevaban aparejadas penalizaciones para quienes sucumbieran a la desidia)? Ése podría ser el compromiso perfecto entre el autoritarismo, por una parte, y, por otra, lo que actualmente suele predominar en la medicina preventiva: la libertad total para no hacer las cosas.

Suponga que su médico le dice que tiene que controlar su nivel de colesterol. Eso significa ayunar la noche antes del análisis de sangre, conducir hasta el laboratorio a la mañana siguiente sin desayunar, sentarse en una sala de espera tal vez abarrotada durante lo que parecen horas, y, por último, que la enfermera venga a buscarle y se lo lleve para clavarle una aguja en el brazo. Frente a esta perspectiva, uno sucumbe de inmediato a la desidia. Pero suponga que el médico le ha cobrado por anticipado un depósito de 100 euros por la prueba, que sólo le devolverá si se presenta puntualmente en la fecha acordada. ¿Sería entonces más probable que se presentara a la prueba?

¿Y si el médico le preguntara si estaría dispuesto a pagar ese depósito de 100 euros por la prueba? ¿Aceptaría ese desafío autoimpuesto? ¿Haría eso más probable que se presentara al análisis? Suponga ahora que se tratara de otra prueba más complicada; por ejemplo, una colonoscopia. ¿Estaría dispuesto a pagar un depósito de 200 euros, reembolsable únicamente si usted se presentaba a la prueba el día convenido? De ser así, no estaría sino reproduciendo las condiciones que yo ofrecí a la clase de Gurev, unas condiciones que sin duda motivaron a los estudiantes a hacerse responsables de sus propias decisiones.

¿De qué otro modo podríamos vencer la desidia en la atención sanitaria? Suponga que pudiéramos reformular la mayoría de los controles médicos y dentales de manera que éstos resultaran previsibles y fácilmente realizables. Permítame explicarle una historia que ilustrará esta idea.

Hace unos años, la empresa Ford Motor Company trató de determinar cuál era el mejor sistema para que los propietarios de automóviles pudieran acudir regularmente al concesionario para realizar revisiones de mantenimiento rutinarias. El problema era que el automóvil Ford estándar tenía unas 18.000 piezas de recambio que podían requerir mantenimiento, y, por desgracia, no todas debían revisarse al mismo tiempo (un ingeniero de Ford calculó, por ejemplo, que un determinado cojinete necesitaba una inspección cada 5.797 kilómetros). Y ésa era sólo una parte del problema: dado que Ford tenía más de veinte modelos de vehículos, más las correspondientes variaciones de cada modelo a lo largo de los años, resultaba casi imposible prever el mantenimiento de todos ellos. Lo único que podían hacer tanto los consumidores como los asesores de mantenimiento era examinar volúmenes y volúmenes de gruesos manuales para determinar qué sustituciones se necesitaban en cada momento.

Pero Ford empezó a observar entonces que algo estaba ocurriendo en los concesionarios de Honda. Aunque las aproximadamente 18.000 piezas de recambio de los automóviles Honda tenían más o menos los mismos tiempos de mantenimiento ideales de Ford, la marca japonesa las había agrupado todas en tres «intervalos técnicos» (por ejemplo, cada seis meses o 7.500 kilómetros; cada año o 15.000 kilómetros, y cada dos años o 30.000 kilómetros). Ahora se exhibía una lista en la pared de la recepción del taller de cada concesionario. De ese modo se reducían cientos y cientos de actividades de mantenimiento a unos cuantos servicios regulares basados en el kilometraje, que además eran comunes para todos los modelos y diferentes versiones de los distintos años. En el cartel se agrupaba, se secuenciaba y se fijaba el precio de todos los servicios de mantenimiento. Y todo el mundo podía saber cuándo le tocaba llevar el coche a revisión y cuánto le iba a costar ésta.

Pero aquel cartel proporcionaba algo más que una cómoda información: era, al mismo tiempo, el mejor remedio contra la desidia, dado que indicaba a los clientes que debían hacer sus revisiones en unos tiempos o kilometrajes concretos. Les servía, pues, de guía. Era algo tan sencillo que cualquier cliente podía entenderlo. Los clientes ya no se confundían. Ya no sucumbían a la desidia. Ahora la revisión de sus automóviles Honda era una tarea fácil.

Parte de la gente de Ford pensó que aquélla era una gran idea, pero al principio los ingenieros de la empresa se opusieron. Hubo que convencerles de que, por más que tuvieran razón al afirmar que los conductores podían recorrer perfectamente 15.000 kilómetros sin tener que cambiar el aceite, reducir ese plazo a 7.500 kilómetros permitiría agrupar el cambio de aceite con toda una serie de otras cosas que había que hacer. Hubo que convencerles de que había que aplicar el mismo calendario de revisiones a todos los modelos por muy grandes que fueran las diferencias tecnológicas entre ellos. Y hubo que convencerles de que el hecho de reagrupar sus 18.000 opciones de mantenimiento en tres intervalos de revisiones fácilmente programables –haciendo de ese modo el mantenimiento tan fácil como pedir una comida en McDonald's– no representaba una mala opción desde el punto de vista técnico, sino una buena opción desde la perspectiva del servicio al cliente (por no hablar de que, además, era un buen negocio). Pero el argumento definitivo, en realidad, fue que el hecho de que los consumidores revisaran sus automóviles a intervalos que representaban una solución de compromiso era mejor que la alternativa de que no los revisaran en absoluto.

Finalmente ocurrió lo inevitable: Ford siguió el ejemplo de Honda y agrupó sus servicios de mantenimiento. Cesó la desidia. Los talleres de servicio Ford, hasta entonces un 40 % vacíos, se llenaron. Los concesionarios ganaron dinero. Y en sólo tres años el éxito de los talleres de servicio Ford se equiparó a los de Honda.

¿No podríamos, entonces, hacer los reconocimientos y pruebas médicas igual de sencillos y, con el añadido de sanciones financieras autoimpuestas (o, mejor aún, de una voz «paternal»), elevar la calidad de nuestra salud al tiempo que se reducen significativamente sus costes? La lección que podemos aprender de la experiencia de Ford es que agrupar las pruebas y reconocimientos médicos de modo que la gente se acuerde de cuándo tiene que hacérselos resulta mucho más inteligente que suscribir una errática serie de instrucciones sanitarias que en general no se está muy dispuesto a seguir. Y ésta es la gran pregunta: ¿es posible hacer del actual desorden que reina en la medicina preventiva algo tan fácil como pedir una comida rápida? Einstein anotó en cierta ocasión «¡Simplifica! ¡Simplifica!» en el margen de uno de sus trabajos. Y, de hecho, la capacidad de simplificación constituye uno de los rasgos distintivos del verdadero genio.

**Ahorro**

Podríamos ordenar a la gente que dejara de gastar a modo de edicto orwelliano. Ello sería similar al caso de mi tercer grupo de alumnos, a quienes dicté la fecha tope. Pero ¿existen otras formas más inteligentes de hacer que la gente controle sus propios gastos? Hace unos años, por ejemplo, oí hablar del método del «vaso helado» para reducir el gasto en tarjetas de crédito. Se trata de un remedio casero contra los gastos impulsivos. Se pone la tarjeta de crédito en un vaso con agua y luego se mete el vaso en el congelador. Luego, cuando uno decide impulsivamente hacer una compra, primero tiene que aguardar a que el hielo se derrita para poder sacar la tarjeta; pero para entonces la compulsión de compra ha remitido ya (evidentemente, no se puede meter el vaso en el microondas, ya que al hacerlo se destruiría la banda magnética de la tarjeta).

Hay, sin embargo, otro planteamiento que posiblemente sea mejor y que sin duda resulta más actual. El columnista John Leland escribió un interesante artículo en el *New York Times* en el que describía cierta tendencia creciente a sentir vergüenza de uno mismo por las deudas: «Cuando una mujer llamada Tricia descubrió la semana pasada que tenía una deuda de 22.302 dólares en

sus tarjetas de crédito, no pudo esperar a divulgar la noticia. Tricia, de veintinueve años, no habla con su familia o con sus amigos sobre sus finanzas, y afirma que se siente avergonzada por su deuda personal. Sin embargo, desde el cuarto de la lavadora de su casa del norte de Michigan, Tricia sí hace algo que una generación atrás habría resultado impensable, además de imposible: se conecta a Internet y divulga detalles íntimos sobre su situación financiera, incluyendo su patrimonio neto (hoy de 38.691 dólares negativos), el balance y costos financieros de sus tarjetas de crédito, y la cantidad de deuda que lleva pagada (15.312 dólares) desde que inició el blog sobre sus deudas del último año».

El artículo también dejaba claro que el blog de Tricia formaba parte de una tendencia más general. Al parecer, había docenas de sitios web (quizá en este momento ya haya miles de ellos) dedicados a publicar blogs sobre el tema de las deudas personales (desde «Más pobre que tú», en kgazette.blogspot.com, o «Estamos en deuda», en wereindebt.com, hasta «Haz el amor, no la deuda», en makelovenotdebt.com, pasando por la propia página web de Tricia en bloggingawaydebt.com). Señalaba Leland: «Los propios consumidores están pidiendo a los demás que aprendan a autocontrolarse debido al gran número de empresas que no se atienen a límite alguno».[6]

Puede que el hecho de que quienes gastan más de la cuenta publiquen blogs resulte útil e importante, pero, como veíamos en el capítulo 5 al hablar de las emociones, lo que de verdad necesitamos es un método para reprimir el consumo en el momento en el que sentimos la tentación, y no una vía para quejarnos de ello después de sucedido el hecho.

¿Y qué podríamos hacer? ¿Podríamos crear algo que reprodujera las condiciones de la clase de Gurev, con cierta libertad de elección pero, a la vez, ciertos límites incorporados? Hace tiempo empecé a imaginar una clase distinta de tarjeta de crédito: una tarjeta *autocontrolable*, que permitiera a la gente restringir su propio comportamiento a la hora de gastar. Los usuarios podrían decidir por adelantado cuánto dinero podían gastar en cada categoría de productos, en cada tienda y en cada período de tiempo. Así, por ejemplo, un usuario podría limitar su gasto en café a 20 euros a la semana, y su gasto en ropa a 600 euros cada seis meses. Los titulares de estas tarjetas podrían fijar su límite en alimentación en 200 euros a la semana y su gasto en ocio en 60 euros al mes, y no permitirse gastar ni un euro en golosinas entre las dos y las cinco de la tarde. ¿Y qué ocurriría si se sobrepasaban los límites? Eso lo decidiría el propio titular de la tarjeta. Por ejemplo, podría hacer que la tarjeta

fuera rechazada al intentar pagar con ella; o podrían gravarse a sí mismos con un impuesto y luego ceder el montante de dicho impuesto a una ONG o a un amigo, o ingresarlo en una cuenta de ahorro a plazo fijo. Este sistema podría incluir también el «vaso helado» como período de enfriamiento para los grandes artículos; e incluso podría enviar automáticamente un e-mail a nuestro cónyuge, a nuestra madre o a un amigo. Por ejemplo:

> Apreciada Sumi:
>
> Este e-mail es para llamar su atención sobre el hecho de que su esposo, Dan Ariely, que en general es un ciudadano honesto, ha excedido en 73,25 euros su límite de gasto en chocolate, que es de 50 euros al mes.
>
> Cordialmente,
>
> El equipo de la tarjeta de crédito autocontrolable.

Puede que esto parezca una quimera, pero no lo es. Piense en el potencial de las «tarjetas inteligentes» (unas tarjetas planas, del tamaño de la palma de la mano, dotadas de impresionantes capacidades computacionales) que están empezando a inundar el mercado. Dichas tarjetas ofrecen la posibilidad de personalizarse de acuerdo con las necesidades crediticias de cada persona, ayudando a la gente a gestionar su crédito de manera prudente. Entonces, ¿por qué una tarjeta no podría incorporar, por ejemplo, un «regulador» de gastos (como los reguladores que ya limitan la velocidad máxima en los vehículos) que limitara las transacciones monetarias en determinadas condiciones? ¿Por qué no podrían tener el equivalente financiero de una píldora de efecto retardado, de modo que los consumidores pudieran programar sus tarjetas para administrar su crédito de tal forma que les ayudara a actuar como creen que deberían hacerlo?

Hace unos años estaba tan convencido de que la tarjeta de crédito «de control» era una buena idea que solicité una entrevista con uno de los principales bancos de Estados Unidos. Tuve el placer de ver que el venerable banco me respondía y me invitaba a acudir a su sede principal, en la ciudad de Nueva York.

Llegué a Nueva York unas semanas después, y tras una breve demora en el mostrador de recepción, me condujeron a una moderna sala de conferencias. A través del cristal de la pared podía ver, abajo, el distrito financiero de Manhattan y un río de taxis amarillos abriéndose paso bajo la lluvia. Al cabo de unos minutos la sala se había llenado de media docena de influyentes ejecutivos bancarios, incluyendo al jefe de la división de tarjetas de crédito del banco.

Empecé explicando cómo la desidia causa problemas a todo el mundo. En el ámbito de las finanzas personales –les dije–, nos hace descuidar nuestros ahorros, mientras que la tentación del crédito fácil llena nuestros armarios de productos que en realidad no necesitamos. No tardé mucho en darme cuenta de que había tocado una fibra sensible en todos y cada uno de ellos.

Luego pasé a describir el problema concreto de los estadounidenses, cómo éstos han llegado a caer en una terrible dependencia de las tarjetas de crédito, el modo en que las deudas están comiéndoselos vivos, y su lucha por salir de esa difícil situación. Las personas de edad madura constituían uno de los grupos más afectados. De hecho, entre 1992 y 2004 la proporción de deuda entre los estadounidenses de 55 años y más creció con mayor rapidez que la de ningún otro grupo de edad. Algunos de ellos incluso utilizaban las tarjetas de crédito para pagar lo que no cubría su seguro médico, mientras que otros se arriesgaban a perder su vivienda.

Empezaba a sentirme como George Bailey –el personaje encarnado por James Stewart– cuando suplica que le aplacen su deuda en *¡Qué bello es vivir!* Los ejecutivos comenzaron a dar su opinión. La mayoría de ellos contaron historias de parientes, esposas y amigos (por supuesto, nunca ellos mismos) que habían tenido problemas con sus deudas crediticias. Hablamos de todo ello.

Ahora estaba preparado el terreno, y yo empecé a describir la idea de la tarjeta de crédito autocontrolable como una forma de ayudar al consumidor a gastar menos y ahorrar más. Al principio me pareció que los banqueros se quedaban un poco perplejos, ya que estaba sugiriéndoles nada menos que ayudar a los consumidores a controlar sus gastos. ¿Acaso ignoraba que los banqueros y las empresas emisoras de tarjetas de crédito estadounidenses ganaban 17.000 millones de dólares al año gracias a los intereses de dichas tarjetas? ¡Vaya! ¿Y tenían que renunciar a eso?

Bueno, lo cierto es que yo no era tan ingenuo. Expliqué a los banqueros que detrás de la idea de la tarjeta autocontrolable había una gran propuesta comercial.

–¡Fíjense! –les dije–. El negocio de las tarjetas de crédito es despiadado. Ustedes envían 6.000 millones de folletos de propaganda al año, y todas las ofertas de tarjetas de crédito son más o menos iguales. –Asintieron a regañadientes–. Pero supongan que una entidad de tarjetas de crédito se baja del carro –proseguí– y se identifica a sí misma como un buen tío, como un defensor del consumidor agobiado por el crédito. Supongan que una entidad

tenga suficientes agallas para ofrecer una tarjeta que realmente ayude a los consumidores a controlar su crédito, y, lo que es mejor aún, a desviar una parte de su dinero a cuentas de ahorro a plazo fijo. –Recorrí toda la sala con la vista–. ¡Apuesto a que habría miles de consumidores que cortarían en pedazos sus otras tarjetas de crédito y solicitarían la suya!

Una oleada de excitación invadió la sala. Los banqueros asentían con la cabeza y hablaban entre ellos. ¡Aquello era revolucionario! Poco después salimos todos. Me estrecharon calurosamente la mano y me aseguraron que pronto volveríamos a hablar del tema.

El caso es que no volvieron a llamarme. Puede que les preocupara la posibilidad de perder los 17.000 millones de dólares en intereses, o puede que simplemente fuera culpa de nuestra vieja amiga la desidia. Pero la idea de la tarjeta de crédito autocontrolable sigue ahí, y tal vez un día haya alguien que dé el siguiente paso.

# 7

# El alto precio de la propiedad

*Por qué sobrevaloramos lo que tenemos*

En la Universidad Duke (una universidad privada de Carolina del Norte), el baloncesto se halla a caballo entre la afición apasionada y la experiencia religiosa. El estadio de baloncesto es pequeño y antiguo, y tiene muy mala acústica (de esa que convierte los vítores de la multitud en fragor y dispara los niveles de adrenalina de todo el mundo hasta el techo). El reducido tamaño del estadio crea una atmósfera de intimidad, pero al mismo tiempo supone que no hay suficientes asientos para contener a todos los aficionados que desean asistir a los partidos. Sin embargo, así es como les gusta a las gentes de Duke, y la universidad ha mostrado muy poco interés en cambiar el pequeño e íntimo estadio por otro mayor. Para racionar las entradas, se ha desarrollado con los años un intrincado proceso de selección a fin de separar a los verdaderos aficionados del resto.

Ya antes de que comience el semestre de primavera, los estudiantes que desean asistir a los partidos plantan tiendas en la extensión de césped que rodea al estadio. Cada tienda alberga a unos diez estudiantes. Los campistas que llegan primero cogen los sitios más cercanos a la entrada del estadio, mientras que los que llegan más tarde se colocan más atrás. A la comunidad que allí se forma se la conoce con el nombre de «Krzyzewskiville», un reflejo del respeto que sienten los estudiantes por el que llaman el «Entrenador K» (Mike Krzyzewski), así como de sus aspiraciones de victoria en la nueva temporada.

A fin de separar a los aficionados al baloncesto serio de aquellos otros por cuyas venas no corre la «sangre azul de Duke», en determinados momentos establecidos al azar se hace sonar una trompa. Cuando ello ocurre se inicia una cuenta atrás, y durante los siguientes cinco minutos al menos una persona de cada tienda debe presentarse ante los responsables del baloncesto de la universidad. Si en el plazo de los cinco minutos una tienda deja de

presentarse al control, pasa a desplazarse, con todos sus ocupantes, al final de la cola. Ese proceso continúa durante casi todo el semestre de primavera, y se intensifica en las cuarenta y ocho horas anteriores a los partidos.

En ese punto –es decir, cuarenta y ocho horas antes de un partido–, los controles pasan a ser personales. La tienda pasa a ser meramente una estructura social: cuando suena la trompa, todos los estudiantes deben presentarse ante los responsables del baloncesto. Saltarse un «control de estancia» en esos dos últimos días puede significar verse desplazado personalmente al final de la cola. Aunque en los partidos de rutina la trompa suena sólo de manera ocasional, antes de los encuentros importantes (como en los partidos contra la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill, y durante los campeonatos nacionales) se la puede oír a todas horas del día y de la noche.

Ésta, sin embargo, no es la parte más extraña del ritual. Lo más extraño es que, ante los partidos realmente importantes, como cuando se juegan títulos nacionales, a los estudiantes de delante de la cola ni siquiera se les da una entrada, sino un número de lotería. Sólo más tarde, cuando se amontonan alrededor de la lista de ganadores que se cuelga en el centro estudiantil, descubren si finalmente y de verdad han ganado o no una entrada para presenciar la codiciada final.

Cuando Ziv Carmon (profesor del INSEAD, una escuela de negocios con sede en París) y yo oímos sonar la trompa durante una acampada en Duke en la primavera de 1994, nos sentimos intrigados ante aquel experimento en vivo que se desarrollaba ante nuestros ojos. Todos los estudiantes que allí acampaban deseaban apasionadamente presenciar el partido de baloncesto. Todos ellos llevaban largo tiempo acampados para gozar de aquel privilegio. Pero cuando terminara el sorteo, algunos de ellos se convertirían en dueños de una entrada, y otros no.

La cuestión era ésta: los estudiantes que habían ganado una entrada –que tenían una entrada en propiedad–, ¿valorarían dicha entrada más que aquellos otros que no la habían ganado, a pesar de que todos ellos se habían «esforzado» igual para obtenerlas? Nuestra hipótesis era que sí. Partíamos del supuesto de que, desde el momento en que poseemos algo –sea un coche o un violín, un gato o una entrada de baloncesto–, empezamos a valorarlo más que los demás.

Piense en ello durante un minuto. ¿Por qué el vendedor de una casa suele valorar esa propiedad más que el potencial comprador? ¿Por qué el vendedor de un automóvil piensa siempre en un precio superior al del comprador? En numerosas transacciones, ¿por qué el propietario actual quiere más dinero del que está dispuesto a pagar el posible propietario futuro? Dice un viejo dicho que el techo de un hombre es el suelo de otro; bueno, pues se podría decir que cuando uno es el dueño de algo se sube siempre al techo, mientras que, si es el comprador, permanece en el suelo.

Obviamente, éste no es siempre el caso. Tengo un amigo, por ejemplo, que llevó una caja llena de discos a una venta de objetos de segunda mano simplemente porque se había cansado de llevarlos de un sitio a otro. La primera persona que apareció le ofreció 25 dólares por la caja entera (sin fijarse siquiera en los títulos), y mi amigo los aceptó; probablemente el comprador los vendió por diez veces ese precio al día siguiente. De hecho, si siempre sobrevalorásemos lo que tenemos no existirían cosas tales como, por ejemplo, *Antiques Roadshow*.*

Pero dejando aparte esta salvedad, nosotros seguíamos creyendo que en general la propiedad de algo incrementa su valor ante nuestros ojos. ¿Teníamos razón? Los estudiantes de Duke que habían ganado entradas –y que podían imaginarse ya disfrutando de las gradas abarrotadas y de los jugadores corriendo por el campo–, ¿las valoraban más que los que no las habían ganado? Sólo había una forma correcta de averiguarlo: realizar un experimento.

En este caso, Ziv y yo trataríamos de comprarles sus entradas a algunos de los estudiantes que las habían ganado y de vendérselas a los que no. Tal como suena: estábamos a punto de convertirnos en revendedores.

Aquella noche conseguimos una lista de los estudiantes que habían ganado el sorteo y de los que lo habían perdido, y empezamos a hacer llamadas telefónicas. Nuestra primera llamada fue para William, un estudiante de último curso de la especialidad de química. William estaba bastante ocupado: tras haber pasado acampado toda la semana anterior, tenía un montón de tareas escolares y de correos atrasados. Además, tampoco estaba muy contento debido a que, después de haber llegado a la parte de delante de la cola, no había sido uno de los afortunados que habían ganado una entrada en el sorteo.

–Hola, William –le dije–. Tengo entendido que no conseguiste entrada para las semifinales y la final.

–Sí, es verdad.

–Nosotros podríamos venderte una.

–¡Guay!

–¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por ella?

–¿Qué tal cien dólares? –respondió.

–Es poco –le dije, con una carcajada–. Tendrás que subir un poco más.

–¿Ciento cincuenta? –ofreció.

–Tendrás que esforzarte un poco más –insistí–. ¿Cuál es el precio más alto que estarías dispuesto a pagar?

William se quedó un momento pensativo. Luego dijo:

–Ciento setenta y cinco.

–¿Es tu última oferta?

–Sí. Ni un centavo más.

–De acuerdo, estás en la lista. Ya te avisaremos –le dije–. Por cierto, ¿en qué te has basado para dar la cifra de ciento setenta y cinco dólares?

William explicó que había calculado que por 175 dólares también podía ver el partido gratis en un bar, gastando algo de dinero en comida y en cerveza, y que todavía le quedaría bastante para comprar unos cuantos CD o incluso unos zapatos. No cabía duda de que el partido sería emocionante, añadió, pero por otra parte 175 dólares no dejaban de ser un montón de dinero.

Nuestra siguiente llamada fue para Joseph. Tras haber estado acampado durante una semana, también él se había atrasado con sus tareas escolares. Pero no le importaba, ya que había ganado una entrada en la lotería, y ahora, dentro de unos días, estaría viendo a los jugadores de Duke luchar por el título nacional.

–Hola, Joseph –le dije–. Es posible que tengamos una oportunidad para ti. Se trata de vender tu entrada. ¿Cuál es tu precio mínimo?

–Ninguno.

–Todo el mundo tiene un precio –repuse, tratando de dar al comentario mi mejor tono Al Pacino.

Su primera respuesta fue 3.000 dólares.

–¡Venga ya! –exclamé–. Eso es una exageración. Sé razonable: tienes que ofrecer un precio más bajo.

–De acuerdo –respondió–. Dos mil cuatrocientos.

–¿Estás seguro? –pregunté.

–Es lo más bajo que voy a llegar.

–Vale. Si puedo encontrar a un comprador que pague ese precio, te llamaré. Por cierto –añadí–, ¿en qué te has basado para dar esa cifra?

–El baloncesto es una parte enormemente importante de mi vida en Duke –repuso apasionadamente. Luego pasó a explicar que el partido constituiría un recuerdo decisivo de su estancia en Duke, una experiencia que transmitiría a sus hijos y a sus nietos–. ¿Cómo puede uno ponerle precio a eso? –preguntó a continuación–. ¿Se puede poner precio a los recuerdos?

William y Joseph fueron sólo dos de los más de cien estudiantes a los que llamamos. En general, los estudiantes que no tenían entrada estaban dispuestos a pagar alrededor de 170 dólares por una. Ese precio, como en el caso de William, se veía moderado por los posibles usos alternativos del dinero (como gastárselo en un bar viendo el partido por televisión y pidiendo comida y bebida). Los que sí tenían entrada, por su parte, pedían alrededor de 2.400 dólares por ella. Como Joseph, hablaban de la entrada aludiendo a la importancia de aquella experiencia y de los perdurables recuerdos que generaría.

Lo realmente sorprendente, no obstante, fue que en todas nuestras llamadas telefónicas no hubo ni una sola persona dispuesta a vender una entrada a un precio que alguna otra estuviera dispuesta a pagar. ¿Qué teníamos, pues? Teníamos a un grupo de estudiantes todos ellos hambrientos por tener una entrada de baloncesto antes de que se celebrara el sorteo; y luego, he aquí que un instante después del sorteo los estudiantes se habían dividido en dos grupos: los que tenían entrada y los que no. Pero lo que en realidad se había formado era un verdadero abismo sentimental entre los que ahora imaginaban la gloria del partido y los que imaginaban qué otra cosa podían comprar por el precio de la entrada. Y era además un abismo empírico, ya que el precio de venta medio (unos 2.400 dólares) se hallaba separado por un factor multiplicador de 14 de la oferta media del comprador (alrededor de 175 dólares).

Desde una perspectiva racional, tanto los que tenían entrada como los que no tenían deberían haber pensado en el partido exactamente de la misma forma. Al fin y al cabo, la atmósfera de expectativa del encuentro y el disfrute que cabía esperar de la experiencia no deberían depender del hecho de ganar o no un sorteo. Entonces, ¿cómo un sorteo aleatorio podía haber cambiado tan drásticamente la visión del partido que tenían los estudiantes, y el valor que éstos concedían a las entradas?

Las propiedad impregna toda nuestra vida, y, de una forma extraña, configura muchas de las cosas que hacemos. Adam Smith escribió: «Todo hombre [y mujer]... vive del intercambio, o se convierte en cierta medida en mercader, y la propia sociedad se desarrolla para llegar a ser lo que es propiamente una sociedad comercial». Es ésta una idea genial. Se puede narrar gran parte de la historia de nuestra vida describiendo los altibajos de nuestras posesiones particulares, lo que obtenemos y lo que cedemos. Compramos ropa y comida, automóviles y viviendas, por ejemplo. Y también vendemos cosas: viviendas y coches, y, en el transcurso de nuestra trayectoria profesional, nuestro tiempo.

Dado que una parte tan importante de nuestra vida está dedicada a la propiedad, ¿no sería magnífico tomar siempre las mejores decisiones al respecto? ¿No sería magnífico, por ejemplo, saber exactamente en qué grado íbamos a disfrutar de una nueva casa, un nuevo coche, un sofá distinto o un traje Armani, a fin de poder tomar las decisiones acertadas en relación a su posesión? Por desgracia, éste rara vez es el caso, y lo normal es que vayamos dando palos de ciego. ¿Y por qué? Pues debido a tres rarezas irracionales de nuestra humana naturaleza.

La primera rareza, como hemos visto en el caso de las entradas de baloncesto, es que nos enamoramos de lo que ya tenemos. Suponga que decide vender su vieja furgoneta Volkswagen. ¿Qué será lo primero que hará? Aun antes de que ponga el letrero de «Se vende» en la ventana, empezará a recordar los viajes que hizo con ella. Evidentemente, era usted mucho más joven; los niños todavía no se habían convertido en adolescentes. Una cálida aura de recuerdos pasará a rodearles tanto a usted como al vehículo. Esto no se aplica únicamente a las furgonetas Volkswagen, por supuesto, sino también a todo lo demás. Y puede ocurrir muy deprisa.

Así, por ejemplo, dos de mis amigos adoptaron una niña china, y me contaron esta extraordinaria historia. Viajaron a China con otras doce parejas. Cuando llegaron al orfanato, la directora se llevó a cada pareja por separado a una sala, donde les presentó a la que iba a ser su hija. Cuando las parejas se reunieron a la mañana siguiente, todos comentaron la sabiduría de la directora: de algún modo sabía exactamente qué niña había de entregar a cada pareja. Las asignaciones eran perfectas, dijeron. Mis amigos compartían el mismo sentimiento, pero a la vez se daban cuenta de que las asignaciones habían sido aleatorias. Lo que hacía que cada una de ellas pareciera perfecta no era el talento de la mujer china, sino la capacidad de la naturaleza de hacernos sentir instantáneamente apegados a lo que tenemos.

La segunda rareza es que prestamos más atención a lo que podemos perder que a lo que podemos ganar. En consecuencia, a la hora de poner precio a nuestra querida furgoneta Volkswagen, pensamos más en lo que perderemos (el uso del cacharro) que en lo que ganaremos (dinero para comprar otra cosa). Y de ahí que la pongamos a la venta a un precio elevado y poco realista. Del mismo modo, el dueño de la entrada presta atención sobre todo a la pérdida de la experiencia del partido de baloncesto, en lugar de imaginar el disfrute derivado de obtener dinero o de lo que puede comprarse con él. Nuestra aversión a la pérdida es una emoción fuerte, y, como explicaré más adelante en este libro, una emoción que a veces nos hace tomar malas decisiones. ¿Se pregunta el lector por qué nos negamos a vender algo de nuestro preciado montón de trastos viejos y, cuando lo hacemos, le atribuimos un precio desorbitado? A menudo es porque ya estamos lamentando su pérdida.

La tercera rareza es que suponemos que los demás verán la transacción desde la misma perspectiva que nosotros. De algún modo, esperamos que el comprador de nuestra furgoneta Volkswagen comparta nuestros sentimientos, emociones y recuerdos. O esperamos que el comprador de nuestra casa sepa apreciar cómo la luz del sol se filtra por las ventanas de la cocina. Por desgracia, lo más probable es que el comprador de la furgoneta sólo note el olor del humo que emite al pasar de primera a segunda; y lo más probable es que el comprador de nuestra casa se fije sobre todo en la mancha de moho del rincón. Simplemente nos resulta difícil imaginar que la persona del otro lado de la transacción, comprador o vendedor, no esté viendo el mundo como nosotros lo vemos.

La propiedad tiene también lo que yo denomino «peculiaridades». Por una parte, cuanto más trabajo ha puesto uno en algo, mayor será el sentimiento de propiedad que empezará a experimentar con respecto a ello. Piense en la última vez que montó un mueble. El hecho de tener que averiguar dónde va cada pieza y qué tornillo encaja en cada agujero potencia el sentimiento de propiedad.

De hecho, podemos afirmar casi con toda certeza que el orgullo de la propiedad es inversamente proporcional a la facilidad con la que uno ha montado el mueble, ha conectado el televisor de alta definición al sistema de sonido *surround*, ha instalado un software, o ha conseguido bañar al bebé,

secarlo, ponerle polvos de talco, cambiarle los pañales y meterlo en la cuna. Mi amigo y colega Mike Norton (profesor en Harvard) y yo hemos acuñado un término para definir este fenómeno; lo denominamos el «efecto Ikea».

Otra peculiaridad es que podemos empezar a experimentar el sentimiento de propiedad aun antes de que poseamos algo. Piense en la última vez que entró en una subasta online. Suponga que hizo su primera puja el lunes por la mañana, por un reloj de pulsera, y que en ese momento la puja más alta era la suya. Aquella noche volvió a entrar, y seguía siendo el mejor postor. Lo mismo la noche siguiente. Empezó a pensar entonces en el elegante reloj. Se lo imaginaba en la muñeca; imaginaba los elogios que le harían. Y luego, una hora antes del final de la subasta, se conecta de nuevo y descubre que alguien ha superado su puja. ¡Alguien que se va a quedar con su reloj! De modo que sube su propia puja más allá de lo que originalmente había previsto.

¿Es ese sentimiento de propiedad parcial una de las causas de la espiral ascendente que a menudo vemos en las subastas online? ¿Ocurre acaso que, cuanto más tiempo se prolonga una subasta, mayor es la influencia que ejerce esa propiedad virtual en los participantes y mayor la cantidad de dinero que gastan? Hace unos años, James Heyman, Yesim Orhun (profesor de la Universidad de Chicago) y yo ideamos un experimento para explorar cómo la duración de una subasta va afectando gradualmente a los que participan en ella y les alienta a pujar hasta las últimas consecuencias. Como sospechábamos, los participantes que hacían las pujas más altas y durante los períodos de tiempo más largos eran los que acababan experimentando los sentimientos más fuertes de propiedad virtual. Obviamente, se encontraban en una situación vulnerable: una vez que se concebían a sí mismos como propietarios, se veían impulsados a evitar perder su posición pujando más y más.

La «propiedad virtual», obviamente, es el origen de la industria de la publicidad. Vemos a una feliz pareja conduciendo un BMW descapotable por una carretera que bordea la costa, y nos imaginamos a nosotros en su lugar. Recibimos un catálogo de ropa deportiva, vemos un suéter de forro polar, y ¡zas!, empezamos a pensar que es nuestro. La trampa está dispuesta, y nosotros nos dejamos atrapar en ella de buen grado. Nos convertimos en propietarios parciales aun antes de poseer nada.

Hay otra vía mediante la que podemos sentirnos atraídos por la propiedad. A menudo hay empresas que ofrecen promociones «de prueba». Si tenemos contratado, por ejemplo, un paquete básico de televisión digital, nos dejamos tentar para contratar el «paquete digital oro» a un precio especial «de

prueba» (por ejemplo, de sólo 59 euros al mes en lugar de los 89 euros normales). Al fin y al cabo, nos decimos a nosotros mismos, siempre podemos volver al paquete básico o conformarnos con el «paquete plata».

Evidentemente, una vez que hayamos probado el «paquete oro» sentiremos que es de nuestra propiedad. ¿De verdad tendremos entonces la fuerza necesaria para retroceder de nuevo al paquete básico o, incluso, al «paquete plata»? Es dudoso. Al principio podemos pensar que puede resultarnos fácil volver al servicio básico, pero una vez que nos sintamos cómodos con el «paquete oro», empezaremos a incorporar nuestra propiedad sobre él a nuestra visión del mundo y a nosotros mismos, y rápidamente racionalizaremos el precio adicional. Más aún: nuestra aversión a la pérdida –la pérdida de las hermosas imágenes del «paquete oro»– es mayor de lo que podemos soportar. En otras palabras: antes de hacer el cambio puede que no estemos seguros de que el coste del «paquete oro digital» merezca la pena; pero una vez que lo tengamos surgirán las emociones de la propiedad, diciéndonos que la pérdida del «paquete oro» resulta más dolorosa que el gasto de unos cuantos euros más al mes. Puede que creamos que podemos volver atrás, pero en realidad eso resulta mucho más difícil de lo que esperábamos.

Otro ejemplo del mismo tipo es la garantía de devolución del producto en un plazo máximo (por ejemplo, 30 días) sin tener que dar explicaciones. Si tenemos dudas acerca de si deberíamos o no comprar un nuevo sofá, la garantía de poder cambiar después de opinión puede superar esas dudas y hacer que acabemos comprándolo. Es posible que no sepamos apreciar cómo cambiará nuestra perspectiva cuando tengamos el sofá en casa, cómo empezaremos a verlo como algo nuestro, y, en consecuencia, empezaremos a ver también su posible devolución como una pérdida. Puede que creamos que nos lo llevamos a casa sólo para probarlo unos cuantos días, pero no somos conscientes de las emociones que el sofá puede desencadenar en nosotros.

La propiedad no se limita a las cosas materiales. También puede aplicarse a los puntos de vista. Una vez que nos apropiamos de una idea –sea de política o de deportes–, ¿qué hacemos? La amamos quizá más de lo que deberíamos. La apreciamos en más de lo que vale. Y con mucha frecuencia tenemos problemas para abandonarla porque no podemos soportar la posibilidad de perderla. ¿Qué nos queda entonces? Una ideología; rígida e inflexible.

No hay ninguna cura conocida para los males de la propiedad. Como decía Adam Smith, se halla entretejida en nuestras vidas. Pero el hecho de ser conscientes de ello sí puede ayudar en algo. Por todas partes a nuestro alrededor vemos la tentación de mejorar la calidad de nuestra vida comprando una vivienda más grande, un segundo coche, un lavavajillas, un cortacéspedes, etc. Pero una vez que hemos cambiado nuestras pertenencias nos resulta muy difícil retroceder. Como señalaba antes, la propiedad simplemente modifica nuestra perspectiva. De repente, la posibilidad de retroceder a nuestro estado de «pre-propiedad» pasa a representar una pérdida que no somos capaces de soportar. Y así, al ir avanzando en la vida nos dejamos llevar por la fantasía de que siempre podemos volver atrás en caso necesario; pero lo cierto es que no podemos. Retroceder a una casa más pequeña, por ejemplo, se experimenta como una pérdida, resulta psíquicamente doloroso y estamos dispuestos a hacer toda clase de sacrificios para evitar tal pérdida, a pesar de que en este caso la hipoteca mensual pueda mandarnos a pique.

Mi planteamiento personal consiste en tratar de ver cada transacción (en especial las de gran envergadura) como si yo no fuera el propietario, marcando cierta distancia entre yo mismo y el artículo que me interesa. En esta tentativa no estoy nada seguro de haber alcanzado la falta de interés por las cosas materiales que propugnan los *sannyasi* hindúes, pero al menos trato de ser todo lo zen que puedo al respecto.

# 8

# Mantener las puertas abiertas

*Por qué las opciones nos distraen de nuestro principal objetivo*

En el año 210 a.C., un general chino llamado Xiang Yu condujo a sus tropas al otro lado del río Yangtzé para atacar al ejército de la dinastía Qin. Tras detenerse a orillas del río para pasar la noche, sus soldados se despertaron a la mañana siguiente para descubrir, horrorizados, que sus barcos estaban ardiendo. Se dispusieron a salir corriendo para huir de sus atacantes, pero no tardaron en descubrir que había sido el propio Xiang Yu quien había prendido fuego a las naves, y que además había ordenado romper todas las cazuelas.

Xiang Yu les explicó a sus tropas que, sin las cazuelas y sin los barcos, no tenían otra opción que luchar hasta la victoria o perecer. No es que aquello le valiera precisamente a Xiang Yu un lugar en la lista de generales preferidos del ejército chino, pero sí logró ejercer un tremendo efecto de concentración en sus soldados: cogiendo sus lanzas y sus arcos, cargaron ferozmente contra el enemigo y ganaron nueve batallas consecutivas, eliminando completamente a las principales unidades de las fuerzas de la dinastía Qin.

La historia de Xiang Yu es notable porque representa la antítesis absoluta del comportamiento humano normal. Normalmente no podemos soportar la idea de cerrar las puertas a nuestras alternativas. En otras palabras: la mayoría de nosotros, de haber estado en la unidad de Xiang Yu, habríamos destinado una parte de nuestras fuerzas a vigilar los barcos por si acaso nos hicieran falta para una posible retirada, y habríamos puesto a otro grupo a cocinar alimentos por si el ejército necesitaba permanecer inmóvil durante unas semanas. Asimismo, habríamos dado instrucciones a otro grupo de que machacaran arroz para preparar rollos de papel por si acaso se necesitaban para firmar los términos de la rendición de los poderosos Qin (lo que de entrada resultaba altamente improbable).

En el contexto del mundo actual, trabajamos igual de febrilmente para mantener abiertas todas nuestras opciones. Compramos un sistema informático ampliable por si acaso necesitáramos todos esos accesorios de alta tecnología. Contratamos la ampliación de garantía que nos ofrecen con el televisor de alta definición de plasma por si acaso un día la gran pantalla se quedara en blanco. Apuntamos a nuestros hijos a todas las actividades imaginables por si acaso una de ellas pudiera despertar su interés por la gimnasia, el piano, el francés, la jardinería ecológica o el taekwondo. Y nos compramos un todoterreno de lujo no porque esperemos realmente salir jamás de las carreteras asfaltadas, sino porque, en el caso de que alguna vez lo hiciéramos, queremos tener cierta distancia de margen bajo los ejes.

Puede que no siempre seamos conscientes de ello, pero en todos los casos renunciamos a algo a cambio de tener esas opciones. Acabamos con un ordenador que tiene más funciones de las que necesitamos, o con un equipo estéreo con una garantía innecesariamente cara. Y en el caso de nuestros hijos, les hacemos perder su tiempo, y el nuestro –junto con la posibilidad de que pudieran llegar a ser realmente buenos en una actividad concreta–, por pretender darles algo de experiencia en todas las actividades. Corriendo de aquí para allá entre cosas que *podrían* ser importantes, nos olvidamos de dedicar el tiempo suficiente a lo que ciertamente *lo es*. Es una necedad; pero una necedad en la que somos extremadamente expertos.

Tuve ocasión de ver este problema concreto en uno de mis alumnos universitarios, un joven de extraordinario talento llamado Joe. Acababa de completar los cursos comunes previos, y ahora tenía que especializarse en una carrera. Pero ¿cuál? Sentía especial pasión por la arquitectura, y pasaba los fines de semana estudiando el ecléctico diseño de los edificios de los alrededores de Boston. Se imaginaba a sí mismo diseñando aquellas imponentes estructuras. Al mismo tiempo le gustaba la informática, en especial la libertad y la flexibilidad que este campo le ofrecía. Se imaginaba ocupando un puesto de trabajo bien pagado en una atractiva empresa como Google. Sus padres querían que fuera informático; y en cualquier caso, ¿quién se matricula en el MIT para hacerse arquitecto? Pero lo cierto es que la facultad de arquitectura del MIT es muy buena, y el amor de Joe por este campo seguía siendo muy fuerte.

Cuando me lo contaba, Joe se retorcía las manos con frustración. Las asignaturas que necesitaba para especializarse a la vez en informática y arquitectura eran incompatibles. Para informática, necesitaba algoritmos, inteligencia artificial, ingeniería de sistemas informáticos, circuitos y

electrónica, señales y sistemas, y estructuras computacionales, además de prácticas de laboratorio en ingeniería de software. Para arquitectura, en cambio, necesitaba cursar unas asignaturas distintas: estudio de la experiencia arquitectónica, fundamentos de las artes visuales, introducción a la tecnología de la construcción, introducción al diseño por ordenador, introducción a la historia y teoría de la arquitectura, y toda una serie de estudios arquitectónicos.

¿Cómo podía cerrarle la puerta a una carrera en favor de la otra? Si empezaba a cursar informática, luego le resultaría más difícil cambiar a arquitectura; y si empezaba arquitectura, le resultaría igualmente difícil cambiar luego a informática. Por otra parte, si se apuntaba a clases de ambas disciplinas, lo más probable es que al final de los cuatro años de rigor en el MIT terminara sin graduarse en ninguno de los dos campos, y que necesitara dedicar un año adicional (pagado por sus padres) a obtener la titulación. (A la larga, Joe acabó graduándose en informática, pero encontró un puesto de trabajo que representaba la mezcla perfecta para él: el diseño de submarinos nucleares para la marina.)

Dana, otra alumna mía, tenía un problema parecido, pero el suyo se centraba en dos novios. Podía consagrar su energía y su pasión a una persona a la que había conocido hacía poco y con la que esperaba construir una relación duradera. O bien podía seguir dedicando tiempo y esfuerzo a una relación anterior que en aquel momento estaba moribunda. Tenía claro que el novio nuevo le gustaba más que el anterior, pero no se decidía a poner fin a su antigua relación. Al mismo tiempo, el nuevo novio empezaba a impacientarse.

–¿De verdad quieres arriesgarte a perder al chico al que quieres –le pregunté– por la remota posibilidad de que puedas descubrir, en algún momento del futuro, que querías más a tu antiguo novio?

Ella negó con la cabeza y rompió a llorar.*

¿Qué tienen las opciones que tantas dificultades nos plantean? ¿Por qué nos sentimos obligados a mantener el mayor número posible de puertas abiertas, aunque ello comporte un gran coste? ¿Por qué no podemos simplemente comprometernos?**

Para tratar de responder a estas preguntas, Jiwoong Shin (profesor de Yale) y yo ideamos una serie de experimentos que confiábamos en que captaran el dilema representado por Joe y Dana. En nuestro caso, el experimento se basaría en un juego de ordenador que, según esperábamos, eliminaría algunas de las complejidades de la vida y nos daría una respuesta directa con respecto a si la gente muestra o no la tendencia a mantener las

puertas abiertas durante demasiado tiempo. Lo denominamos «el juego de la puerta». Como escenario, elegimos un lugar oscuro y deprimente, un antro en el que incluso el propio Xiang Yu se habría mostrado reticente a entrar.

La residencia universitaria del campus oriental del MIT es un lugar sobrecogedor, sede de piratas informáticos, entusiastas del software, bichos raros e inadaptados en general (y créame: para ser un inadaptado en el MIT hay que ser inadaptado de verdad). En uno de los dormitorios se permite la música fuerte, las fiestas más descabelladas e incluso la desnudez pública. Otro es un foco de atracción para estudiantes de ingeniería, cuyas maquetas, que van desde los puentes hasta las montañas rusas, se encuentran por todas partes (si el lector visita alguna vez esta sala, pulse el botón que indica «pizza de emergencia», y verá cómo poco después le traen una pizza). Un tercer dormitorio está pintado íntegramente de color negro. Un cuarto tiene los baños decorados con murales de varias clases; si uno aprieta la palmera o la bailarina de samba, empieza a reproducirse música suministrada por el servidor musical de la sala (toda ella descargada legalmente, por supuesto).

Una tarde, hace unos años, Kim, una de mis ayudantes de investigación, recorrió los pasillos del campus oriental con un ordenador portátil bajo el brazo. En cada puerta preguntaba a los estudiantes si les gustaría ganar algo de dinero participando en un experimento rápido. Cuando la respuesta era afirmativa, Kim entraba en la habitación y buscaba (a veces no sin dificultad) un espacio vacío donde colocar el ordenador.

Al arrancar el programa aparecían tres puertas en la pantalla: una roja, otra azul y otra verde. Kim explicó que los participantes podían entrar en cualquiera de las tres habitaciones (roja, azul o verde) simplemente clicando en la puerta correspondiente. Con cada clic posterior en la habitación podían ganar cierta cantidad de dinero. Si una habitación concreta ofrecía entre uno y diez centavos, por ejemplo, cada vez que clicaban con el ratón en ella ganaban una cantidad comprendida entre esas dos cifras. La pantalla llevaba la cuenta de sus ganancias conforme se iban produciendo.

Para obtener la máxima cantidad de dinero del experimento había que encontrar la habitación con la mayor recompensa y clicar en ella el mayor número de veces posible. Pero eso no era tan fácil. Cada vez que se pasaba de una habitación a otra se gastaba un clic (de un total de cien disponibles), que no tenía retribución. Por una parte, pasar de una habitación a otra podría

resultar una buena estrategia para encontrar el premio mayor. Por otra, correr locamente de puerta en puerta (y de habitación en habitación) implicaba desperdiciar clics que de otro modo podían hacerte ganar dinero.

Albert, violinista y residente en el dormitorio de los «adoradores del Oscuro Señor Krotus», fue uno de los primeros participantes. Era un tipo competitivo, y estaba decidido a ganar más que nadie con el juego. Su primer movimiento fue elegir la puerta roja y entrar en la habitación en forma de cubo.

Una vez dentro, clicó una vez el ratón y registró 3,5 centavos; clicó de nuevo y obtuvo 4,1; un tercer clic le valió otro centavo más. Tras probar unas cuantas más de las recompensas de aquella habitación, su interés se desplazó a la puerta verde. Clicó ansiosamente el ratón, y entró.

Allí fue recompensado con 3,7 centavos por su primer clic; luego clicó de nuevo y ganó 5,8; la tercera vez ganó 6,5. En la parte de abajo de la pantalla sus ganancias empezaban a aumentar. La habitación verde parecía mejor que la roja. Pero ¿qué pasaría con la azul? Albert clicó para atravesar aquella última puerta inexplorada. Tres clics le situaron en torno a los cuatro centavos. Más valía dejarlo. Se apresuró a volver a la puerta verde (a la habitación que le había dado una media aproximada de cinco centavos por cada clic) y gastó allí el resto de sus cien clics disponibles, incrementando poco a poco su retribución. Al final, Albert preguntó por su puntuación. Kim sonrió y le dijo que hasta el momento era una de las mejores.

Albert había confirmado algo que ya sospechábamos acerca del comportamiento humano: dado un escenario simple y un objetivo claro (en este caso, ganar dinero), todos nos revelamos absolutamente expertos en buscar la fuente de nuestra satisfacción. Si hubiera que expresar este experimento en términos amorosos, diríamos que básicamente Albert había probado a salir con una chica, luego había probado con otra e incluso había flirteado con una tercera. Pero tras haber probado las demás, había vuelto a la mejor, con la que había permanecido durante el resto del juego.

Pero para ser sinceros, hay que decir que Albert lo había tenido bastante fácil. Incluso mientras se dedicaba a probar a salir con otras «chicas», las anteriores seguían esperando pacientemente a que volviera a sus brazos. Pero supongamos ahora que las chicas, tras llevar cierto tiempo olvidadas, empezaran a darle la espalda. Supongamos que las opciones de Albert empezaran a cerrarse. ¿Las dejaría escapar? ¿O trataría de mantener abiertas

todas sus opciones durante el mayor tiempo posible? ¿Sacrificaría incluso parte de los premios que ya tuviera asegurados por el privilegio de mantener activas esas otras opciones?

Para averiguarlo, modificamos el juego. Esta vez, la puerta que no fuera visitada durante doce clics desaparecería para siempre.

Sam, un residente del dormitorio de los piratas informáticos, fue nuestro primer participante en la versión «con desaparición». Para empezar eligió la puerta azul; y tras entrar en la habitación, clicó tres veces. Sus ganancias empezaron a acumularse en la parte de abajo de la pantalla, pero no era ésa la única actividad que captaba su atención. Con cada nuevo clic el tamaño de las otras puertas había disminuido en una doceava parte, lo que significaba que, si no se ocupaba de ellas, iban a desaparecer. Ocho clics más, y se desvanecerían para siempre.

Sam no estaba dispuesto a dejar que eso sucediera. Moviendo el cursor de un lado a otro, clicó en la puerta roja, devolviéndole su tamaño original, y luego clicó otras tres veces en el interior de la habitación del mismo color. Pero entonces se fijó en la puerta verde: estaba a cuatro clics de desaparecer. De nuevo movió el cursor, esta vez restaurando la puerta verde a su tamaño original.

La puerta verde parecía ser la que daba los mejores premios. ¿Debía permanecer en ella? (recuérdese que cada habitación tenía toda una gama de premios, de modo que Sam no podía estar totalmente convencido de que la puerta verde fuera realmente la mejor; puede que fuera la azul, o la roja, o ninguna de las dos). Con expresión frenética, Sam movió el cursor a través de la pantalla. Clicó en la puerta roja sin dejar de observar cómo la azul menguaba de tamaño. Tras unos cuantos clics en la roja, saltó a la azul. Pero para entonces la verde estaba empezando a verse peligrosamente pequeña, y allí fue donde se dirigió a continuación.

Al poco rato, Sam no hacía sino correr de una opción a otra con el cuerpo encorvado en una postura tensa sobre el ordenador. Me imaginé mentalmente al típico padre agobiado que lleva corriendo a sus hijos de una actividad a otra.

¿Es ésta una manera eficiente de vivir nuestra vida, especialmente cuando cada semana se nos añaden una o dos puertas más? No puedo darle la respuesta en cuanto a su vida personal, pero en nuestros experimentos pudimos ver con claridad que ir constantemente de la Ceca a la Meca no sólo generaba estrés, sino que además resultaba poco económico. De hecho, en su

frenesí por evitar que se cerraran las puertas, nuestros participantes acabaron ganando bastante menos dinero (alrededor de un 15 % menos) que los estudiantes que no tuvieron que vérselas con puertas que desaparecían. ¡Lo cierto es que podían haber ganado más dinero eligiendo una habitación –cualquiera de ellas– y limitándose a quedase allí durante todo el experimento! (piense en ello en relación a su vida o su trayectoria profesional).

Cuando Jiwoong y yo modificamos los experimentos para penalizar que se mantuvieran las opciones abiertas, los resultados siguieron siendo los mismos. Por ejemplo, hicimos que cada clic en una puerta costara tres centavos, de modo que el coste de cambiar de puerta no fuera meramente el de gastar un clic (es decir, un coste de oportunidad), sino que representara también una pérdida financiera directa. Pero no hubo diferencias en la respuesta de nuestros participantes: seguían experimentando la misma excitación irracional ante la posibilidad de mantener todas sus opciones abiertas.

Luego les dijimos a los participantes los resultados monetarios exactos que podían esperar de cada habitación. Pero los resultados siguieron siendo los mismos: no podían soportar la idea de ver cerrarse una puerta. Asimismo, permitimos a algunos de ellos experimentar cientos de pruebas prácticas antes de realizar el experimento propiamente dicho. Sin duda –pensamos–, verían que lo más prudente era *no* hacer caso de las puertas que se cerraban. Pero nos equivocábamos. En el momento en que veían encogerse sus opciones, nuestros estudiantes del MIT –que supuestamente se cuentan entre los mejores y más brillantes de los jóvenes– no podían mantener su concentración. Picoteando como gallinas en todas las puertas, pretendían ganar más dinero, pero acababan ganando mucho menos.

Al final probamos otra clase de experimento, uno que tenía cierto tufillo a reencarnación. En esta nueva situación, la puerta seguía desapareciendo si no se visitaba en el plazo de doce clics. Pero no se iba para siempre. Lejos de ello, un solo clic podía devolverle la vida. En otras palabras: se podía descuidar una puerta sin que ello comportara una pérdida definitiva. ¿Evitaría esto que nuestros participantes clicaran en ella de todos modos? Pues no. Para nuestra sorpresa, siguieron desperdiciando clics en la puerta «reencarnable» a pesar de que su desaparición no tenía importancia y podía recuperarse fácilmente. Simplemente no podían tolerar la idea de la pérdida y, en consecuencia, hacían lo que fuera necesario para evitar que sus puertas se cerraran.

¿Cómo podemos liberarnos de este impulso irracional de perseguir opciones inútiles? En 1941, el filósofo Erich Fromm escribió un libro titulado *El miedo a la libertad*. En una democracia moderna –decía–, la gente se ve acosada, no por la falta de oportunidades, sino por la vertiginosa abundancia de éstas. En nuestra sociedad actual este hecho se halla especialmente acentuado. Constantemente se nos recuerda que podemos hacer todo lo que queramos y ser todo lo que deseemos. El único problema es estar a la altura de ese sueño. Debemos evolucionar de todas las maneras posibles; debemos experimentar todos los aspectos de la vida; debemos asegurarnos de que, de las mil cosas que uno tiene que ver antes de morir, nosotros no vayamos a quedarnos en la 999. Pero aquí surge una cuestión: ¿no estamos queriendo abarcar más de la cuenta? La tentación que describía Fromm, a mi entender, es la misma que nosotros observamos cuando veíamos a nuestros participantes ir corriendo de puerta en puerta.

Correr de puerta en puerta resulta una actividad humana bastante extraña. Pero todavía más extraña es nuestra compulsión de perseguir puertas de escaso valor: oportunidades que prácticamente están finiquitadas, o que deberían resultar ya de escaso interés para nosotros. Mi alumna Dana, por ejemplo, había llegado ya a la conclusión de que uno de sus pretendientes tenía prácticamente la batalla perdida. Entonces, ¿por qué arriesgaba su relación con el otro chico empeñándose en seguir alimentando la relación casi marchita con la pareja menos atrayente? Del mismo modo, ¿cuántas veces hemos comprado algo que estaba de rebajas no porque realmente lo necesitáramos, sino porque sabíamos que al final de las rebajas todos aquellos artículos habrían desaparecido y ya no podríamos volver a tenerlos al mismo precio?

El otro lado de esta tragedia surge cuando somos incapaces de darnos cuenta de que hay cosas que son realmente puertas que desaparecen y requieren nuestra atención inmediata. Puede que hagamos horas extra en nuestro trabajo, por ejemplo, sin darnos cuenta de que la infancia de nuestros hijos e hijas se está esfumando. A veces esas puertas se nos cierran demasiado despacio como para que percibamos que se están desvaneciendo. Uno de mis amigos me dijo, por ejemplo, que el mejor año de su matrimonio fue cuando él vivía en Nueva York y su esposa en Boston, y sólo se veían los fines de semana. Antes de que se encontraran en aquella situación –cuando ambos vivían juntos en Boston–, solían pasar los fines de semana poniéndose al día con su trabajo en lugar de disfrutar el uno del otro. Pero cuando la situación

cambió, y supieron que sólo tenían los fines de semana para estar juntos, su tiempo compartido pasó a verse delimitado y a tener un final claro y definido: la hora de coger el tren de vuelta. Al hacérseles evidente el correr del reloj, empezaron a dedicar más tiempo a disfrutar el uno del otro que a ponerse al día con su trabajo.

No estoy diciendo que debamos renunciar a nuestro trabajo por nuestros hijos o trasladarnos a otra ciudad sólo para mejorar los fines de semana con nuestro cónyuge (aunque ello pueda generar ciertos beneficios). Sin embargo, ¿no sería estupendo que tuviéramos una alarma incorporada que nos avisara cuando se están cerrando las puertas de nuestras opciones más importantes?

Entonces, ¿qué podemos hacer al respecto? En nuestros experimentos demostramos que ir corriendo atropelladamente para evitar que se cierren puertas es una necedad. Ello no sólo agotará nuestras emociones, sino también nuestra cartera. Lo que necesitamos es empezar a cerrar conscientemente algunas de nuestras puertas. Las puertas pequeñas, obviamente, resultan bastante fáciles de cerrar. Podemos fácilmente, por ejemplo, borrar nombres de nuestra lista de tarjetas de felicitación, o eliminar el taekwondo de la serie de actividades de nuestra hija.

Pero las puertas más grandes (o las que parecen serlo) son más difíciles de cerrar. Puede que nos cueste especialmente cerrar puertas que podrían llevar a una nueva trayectoria profesional o a un puesto de trabajo mejor; también las que se hallan ligadas a nuestros sueños; y lo mismo ocurre con la relaciones con determinadas personas, por mucho que nos parezca que no llevan a ninguna parte.

Tenemos una compulsión irracional a mantener las puertas abiertas. Así es como estamos hechos. Pero eso no significa que no debamos intentar cerrarlas. Piense en este episodio de *Lo que el viento se llevó*: Rhett Butler dejando a Scarlett O’Hara, en la escena en la que ella se aferra a él y le suplica: «¿Qué será de mí? ¿Adónde iré yo?». Rhett, que ha tenido que aguantar demasiado de Scarlett y que finalmente se ha hartado de ella, le responde: «Francamente, querida, me importa un bledo». No es casualidad que esta frase de la versión cinematográfica de la novela de Margaret Mitchell haya sido votada como la más memorable de toda la historia del cine. Es su categórica manera de cerrar una puerta lo que le proporciona su generalizado atractivo. Y debería servirnos a todos de recordatorio de que tenemos puertas –pequeñas y grandes– que deberíamos cerrar.

Debemos deshacernos de los comités que no representan sino una pérdida de tiempo, y dejar de enviar tarjetas de felicitación a personas que se han mudado a vivir otras vidas con otros amigos. Hemos de determinar si realmente tenemos tiempo para ver partidos de baloncesto, jugar al golf y al squash, y mantener unida a nuestra familia; tal vez deberíamos dejar atrás esos deportes. Son puertas que debemos cerrar porque nos roban energía y capacidad de compromiso con otras que sí deberían quedar abiertas; y también porque acaban por volvernos locos.

Suponga que ha cerrado usted tantas de sus puertas que le quedan sólo dos. Me gustaría poder decirle que ahora sus opciones son más fáciles, pero a menudo no es así. De hecho, elegir entre dos cosas que resultan parecidamente atractivas constituye una de las decisiones más difíciles que podemos afrontar. Es una situación que se presta no sólo a mantener las opciones abiertas durante demasiado tiempo, sino también a permanecer indecisos hasta el punto de acabar pagando nuestra indecisión al final. Permítame que se lo explique empleando la siguiente historia.

Un burro hambriento se acerca cierto día a un granero buscando heno, y descubre dos almiares de idéntico tamaño en los dos extremos opuestos del granero. El burro se queda en medio del granero, entre los dos almiares, sin saber cuál elegir. Pasan las horas, pero él sigue sin poder decidirse. Finalmente muere de hambre.

Evidentemente, se trata de una historia hipotética, y en realidad no hace justicia a la inteligencia de los burros. Se me ocurre que un ejemplo mejor podría ser el Congreso estadounidense (aunque lo mismo podría aplicarse a los parlamentos de otros países). Es muy frecuente que éste se quede atascado en puntos muertos, no necesariamente con respecto a las generalidades de una ley concreta –la restauración de las viejas autopistas del país, la mejora de la inmigración, la protección de las especies amenazadas, etc.–, sino con respecto a sus detalles. A menudo, y dado el bipartidismo imperante en Estados Unidos, las consignas de partido relativas a tales cuestiones son, para cualquier persona razonable, como los dos montones de heno. Pese a ello, o quizá precisamente por ello, con frecuencia el Congreso se queda atrapado entremedias. ¿No habría sido mejor para todo el mundo tomar una decisión rápida?

He aquí otro ejemplo. Uno de mis amigos tardó tres meses en elegir una cámara digital entre dos modelos casi idénticos. Cuando finalmente tomó su decisión, le pregunté cuántas oportunidades fotográficas se había perdido,

cuánto de su valioso tiempo había dedicado a elegir la cámara, y cuánto daría ahora por tener fotos digitales de su familia y amigos de los tres últimos meses. Más de lo que vale la cámara, me respondió. ¿Le ha ocurrido a usted algo similar?

Lo que mi amigo no fue capaz de hacer (como tampoco el burro ni el Congreso) al evaluar las más pequeñas similitudes y diferencias entre las dos cosas, fue tener en cuenta *las consecuencias de no decidirse*. El burro no consideró la posibilidad de morir de hambre; el Congreso estadounidense no consideró las vidas que se perdían mientras se debatía la ley de autopistas, y mi amigo no consideró las magníficas fotos que se estaba perdiendo, por no mencionar el tiempo que perdió comparando características y precios. Y lo que es más importante: todos ellos fueron incapaces de tener en cuenta la relativamente poca importancia de la diferencia que habría supuesto tomar una u otra decisión.

Es decir, mi amigo se habría sentido igualmente satisfecho con cualquiera de las dos cámaras; el burro se podría haber comido cualquiera de los dos montones de heno, y los miembros del Congreso estadounidense se podrían haber ido a casa jactándose de su hazaña y prescindiendo de las ligeras diferencias que pudiera tener la ley. En otras palabras: todos ellos deberían haber considerado fáciles sus decisiones. Incluso podrían haber arrojado una moneda al aire para tomarlas (figuradamente en el caso del burro), y luego seguir con su vida. Pero nosotros no actuamos así, simplemente porque no somos capaces de cerrar esas puertas.

Aunque elegir entre dos opciones muy similares debería ser tarea simple, lo cierto es que no lo es. Yo mismo fui víctima de ese problema hace unos años, cuando reflexionaba acerca de si quedarme en Massachusetts para trabajar en el MIT o trasladarme a la Universidad de Stanford (finalmente elegí el MIT). Pasé varias semanas comparando meticulosamente ambas universidades, y descubrí que en general me resultaban más o menos igualmente atrayentes. ¿Qué hice, pues? En aquella fase de mi problema, decidí que necesitaba cierta información y cierta investigación sobre el terreno. De modo que fui a visitar ambas universidades. Conocí a gente en las dos instituciones, y les pedí su opinión sobre ellas. Examiné el vecindario y las posibles escuelas para nuestros hijos. Sumi y yo evaluamos cómo encajaría cada una de las dos opciones en la clase de vida que queríamos para nosotros. Al poco tiempo estaba tan enfrascado en aquella decisión que mi

investigación académica y mi productividad empezaron a sufrir. Irónicamente, mientras buscaba el mejor lugar para realizar mi trabajo, estaba descuidando mis investigaciones.

Dado que el lector probablemente habrá invertido algo de dinero para comprar mi sabiduría en este libro (por no mencionar el tiempo y las otras actividades a las que habrá renunciado para leerlo), probablemente no debería mostrarme demasiado dispuesto a admitir que terminé como el burro, tratando de distinguir entre dos montones de heno muy similares. Pero lo hice.

Al final, y pese a todos mis conocimientos previos sobre las dificultades de este proceso de toma de decisiones, resulté ser exactamente tan previsiblemente irracional como todo el mundo.

# 9

# El efecto de las expectativas

*Por qué la mente obtiene lo que espera*

Suponga que es usted aficionado al Fútbol Club Barcelona y está viendo un partido con un amigo que, por desgracia para usted, lo es del Real Madrid. Ni siquiera entiende cómo demonios han podido llegar a ser amigos, pero tras haber compartido un semestre en el mismo dormitorio universitario empezaron a caerse bien a pesar de la rivalidad futbolística.

El Barcelona tiene la posesión del balón y ya ha hecho todos los cambios reglamentarios. El partido, que parece que va a saldarse con un empate a cero, está ya en el tiempo de descuento y apenas quedan unos minutos para que el árbitro pite el final. De repente, un delantero del Barcelona avanza peligrosamente hacia la meta contraria y, cuando está ya dentro del área y a punto de chutar a puerta, un defensa del Madrid le intercepta y cae al suelo. El árbitro señala la pena máxima.

Usted se vuelve hacia su amigo:

–¿Has visto eso? ¡Ese tío ha ido a por él! ¡Sí señor! ¡Es un penalti clarísimo!

Pero su amigo le responde indignado:

–¿Pero qué dices? ¡Si se ha tirado al suelo! ¡Todo el mundo lo ha visto! ¿Es que ese árbitro está ciego?

¿Qué ha ocurrido aquí? ¿Es que su amigo aficionado al Madrid ve visiones? ¿Se engaña a sí mismo? O peor aún, ¿miente descaradamente? ¿O es que la lealtad a su equipo le ha nublado el juicio de manera total y absoluta?

Pensaba en esta clase de situaciones una tarde en que iba paseando por Cambridge mientras me dirigía al edificio Walker Memorial del MIT. ¿Cómo es posible que dos amigos, que además son dos tíos honestos, vean una misma jugada de fútbol de dos maneras tan distintas? O, para el caso, ¿cómo es posible que dos partidos políticos de signo opuesto observen exactamente el mismo acontecimiento y lo interpreten de modo que sustente sus puntos de

vista contrarios? ¿Cómo pueden observar, por decir algo, los niveles de analfabetismo de un país, y adoptar posturas tan agriamente enfrentadas sobre el mismo problema? ¿Cómo una pareja que entabla una discusión puede ver de manera tan distinta las causas de su riña?

Un amigo mío que había pasado cierto tiempo en Belfast como corresponsal extranjero me describió en cierta ocasión una reunión que había mantenido con miembros del IRA. Durante la entrevista llegó la noticia de que el director de la cárcel de Maze, una serpenteante hilera de celdas donde estaban encerrados numerosos miembros de la organización, había sido asesinado. Los miembros del IRA que estaban reunidos con mi amigo, comprensiblemente, recibieron la noticia con satisfacción: como una victoria para su causa. Los ingleses, obviamente, no lo vieron del mismo modo. Al día siguiente los titulares de los periódicos londinenses hervían de cólera y clamaban para que aquello no quedara impune. Yo soy israelí y, por lo tanto, no soy ajeno a esos ciclos de violencia. La violencia no es precisamente un fenómeno raro; se da con tanta frecuencia que pocas veces nos detenemos a preguntarnos por qué. ¿Por qué se produce? ¿Es consecuencia de la historia, de la raza, de la política?; ¿o bien hay algo fundamentalmente irracional en nosotros que alienta el conflicto, que hace que, pese a observar un mismo acontecimiento, lo veamos de forma completamente distinta en función de nuestro punto de vista?

Ni Leonard Lee (profesor de Columbia), ni Shane Frederick (profesor del MIT), ni yo teníamos respuesta alguna a tan profundas cuestiones. Pero en nuestra búsqueda de las raíces de la condición humana, decidimos realizar una serie de sencillos experimentos destinados a explorar hasta qué punto las impresiones previas pueden llegar a nublar nuestra capacidad de juicio. Ideamos una sencilla prueba en la que no íbamos a emplear como indicador la religión, ni la política, ni tan siquiera los deportes. En lugar de ello, utilizaríamos vasos de cerveza.

Se llega a la entrada del Walker Memorial tras ascender por una serie de amplios escalones situados entre imponentes columnas griegas. Una vez dentro (y después de girar a la derecha), se accede a dos salas alfombradas de una época anterior a la llegada de la luz eléctrica, con muebles en consonancia y cierto tufillo que anticipa una inequívoca promesa de alcohol, bolsas de cacahuetes y buena compañía. Pasen, por favor, a Muddy Charles, uno de los dos bares del MIT y el emplazamiento de la serie de estudios que Leonard, Shane y yo íbamos a llevar a cabo durante unas semanas. El

propósito de dichos experimentos sería determinar si las expectativas previas de la gente influyen en su visión de los acontecimientos posteriores; o, más concretamente, si las expectativas de los clientes del bar con respecto a cierta clase de cerveza configuraban o no su futura percepción del sabor de ésta.

Permítame que se lo explique un poco más. Una de las dos cervezas que se servirían a los clientes de Muddy Charles sería una Budweiser. La segunda sería lo que nosotros dimos en denominar cariñosamente «Brebaje del MIT». ¿Y en qué consistía ese Brebaje? Pues básicamente en cerveza Budweiser más un «ingrediente secreto»: dos gotas de vinagre balsámico por cada onza de cerveza. (Hubo algunos de los estudiantes del MIT, poco acostumbrados al sabor de la Budweiser, que protestaron de que empleáramos esta cerveza, de modo que en posteriores estudios la sustituimos por una marca estadounidense –Sam Adams–, a cuyo sabor están más acostumbrados los bostonianos.)

A eso de las siete de la tarde, Jeffrey, un estudiante que cursaba el segundo año de doctorado en informática, tuvo la suerte de dejarse caer por el bar.

–¿Puedo ofrecerte dos pequeñas muestras de cerveza gratis? –le pregunté, acercándome a él.

Una vez que hubo aceptado, Leonard le condujo hacia una mesa en la que había dos jarritas de espumosa cerveza, una etiquetada como A y la otra como B. Jeffrey probó un sorbo de una de ellas, saboreándola lentamente, y luego probó la otra.

–¿De cuál de las dos te apetecería beberte un vaso entero? –le preguntó Leonard a continuación.

Jeffrey reflexionó un momento. Ante la perspectiva de un vaso gratis, quería estar seguro de que iba a pasar su futuro inmediato en compañía de la mejor malta.

Jeffrey eligió la cerveza B como clara ganadora, y luego fue a reunirse con sus amigos (que se hallaban en animada conversación en torno al cañón que uno de ellos había «tomado prestado» recientemente del campus universitario). Jeffrey ignoraba que las dos cervezas que había probado eran la Budweiser y el Brebaje, y que la que había seleccionado era el Brebaje aliñado con unas gotas de vinagre.

Al cabo de unos minutos apareció Nina, una estudiante alemana que disfrutaba de una beca.

–¿Te gustaría tomar una cerveza gratis? –le preguntó Leonard.

Ella le respondió con una sonrisa, al tiempo que asentía con la cabeza. Esta vez, Leonard le dio algo más de información. La cerveza A, le explicó, era de una marca comercial estándar, mientras que a la B se le habían añadido unas gotas de vinagre balsámico. Nina probó las dos cervezas. Tras acabar su cata (y arrugar la nariz ante la cerveza B aliñada con vinagre), eligió la A. Leonard le dio un gran vaso de la cerveza comercial y Nina fue a unirse de buena gana con sus amigos en el bar.

Nina y Jeffrey fueron sólo dos de los cientos de estudiantes que participaron en este experimento. Pero su reacción fue típica. Cuando no sabían nada del vinagre, la mayoría de ellos elegían el avinagrado Brebaje del MIT. Pero cuando sabían por adelantado que el Brebaje llevaba unas gotas de vinagre balsámico, su reacción era completamente distinta: apenas probaban un sorbito de la cerveza adulterada, arrugaban la nariz y elegían la Budweiser. La moraleja, como habrá adivinado el lector, es que si le dices a alguien de entrada que algo podría tener un gusto desagradable, lo más probable es que acabe estando de acuerdo contigo; no porque su experiencia se lo confirme, sino a causa de sus expectativas previas.

Si al llegar a esta parte del libro el lector está considerando la posibilidad de montar una nueva compañía cervecera, especialmente una que se especialice en añadir unas gotas de vinagre balsámico a la cerveza, debe considerar primero los siguientes aspectos: 1) si la gente lee la etiqueta, o se entera del ingrediente, lo más probable es que deteste su cerveza; 2) actualmente el vinagre balsámico resulta bastante caro, de modo que es posible que, a pesar de hacer que la cerveza sepa mejor, la inversión no merezca la pena; más vale que fabrique una cerveza de mejor calidad.

La cerveza no fue más que el comienzo de nuestros experimentos. Los estudiantes de máster de la escuela Sloan del MIT también suelen beber un montón de café. De modo que, cierto día, Elie Ofek (profesor de la Escuela de Negocios de Harvard), Marco Bertini (profesor de la Escuela de Negocios de Londres) y yo abrimos una improvisada cafetería donde ofrecíamos a los estudiantes café gratis si respondían a unas preguntas sobre nuestra bebida. Pronto se formó cola. Entregamos a nuestros participantes sus tazas de café, y luego les señalamos una mesa que habíamos preparado con diversos aditivos: leche, crema, mitad y mitad, azúcar blanco y azúcar moreno. Habíamos dispuesto asimismo otros condimentos poco usuales –clavo, nuez moscada, piel de naranja, anís, pimentón dulce y cardamomo– que nuestros cafeteros podían añadir a sus tazas.

Tras añadir lo que querían (sin que nadie usara jamás ninguno de nuestros condimentos extraños) y probar el café, los participantes rellenaban un formulario de encuesta, donde indicaban cuánto les había gustado el café, si les gustaría que en el futuro se les sirviese así en la cafetería y el precio máximo que estarían dispuestos a pagar por aquella bebida concreta.

Seguimos ofreciendo café durante varios días, pero de vez en cuando cambiábamos los recipientes en los que exhibíamos los condimentos extraños. A veces los poníamos en hermosos recipientes de cristal y metal, servidos sobre una bandeja de metal bruñido con cucharitas de plata y acompañados de etiquetas de cuidada impresión. En otras ocasiones los poníamos en vasos de poliestireno blancos, con rótulos escritos a mano con rotulador rojo. Incluso fuimos más lejos, y no sólo recortamos los vasos de poliestireno, sino que lo hicimos a mano dejándolos con los bordes irregulares.

¿Cuáles fueron los resultados? Pues que ni los más elegantes recipientes pudieron persuadir a ninguno de nuestros cafeteros de que añadiera condimentos extraños a su café (imagino, pues, que a corto plazo no vamos a ver que se sirva pimentón dulce en el café en ningún sitio). Pero lo interesante del caso fue que, cuando los condimentos extraños se ofrecían en recipientes elegantes, aumentaba en gran medida la probabilidad de que las personas que probaban el café nos dijeran que les gustaba un montón, estuvieran dispuestas a pagar un precio más alto por él y recomendaran que se debería empezar a servir aquella nueva mezcla en la cafetería. En otras palabras: cuando todo lo que rodeaba al café parecía de primera calidad, también su sabor resultaba serlo.

Así pues, cuando creemos de antemano que algo será bueno, en general resultará serlo; y cuando creemos que será malo, resultará ser malo. Pero ¿cuán profundas son esas influencias? ¿Se limitan a modificar nuestra creencia con respecto a una experiencia determinada, o modifican también la psicología de la propia experiencia? En otras palabras: ¿puede el conocimiento previo modificar realmente la actividad neural que subyace al propio sentido del gusto, de tal modo que, cuando esperamos que algo nos sepa bien (o mal), real y verdaderamente nos sabe así?

Para probar esa posibilidad, Leonard, Shane y yo volvimos a realizar los experimentos de la cerveza, pero esta vez con un importante cambio. Habíamos probado ya nuestro Brebaje de dos formas distintas: informando a nuestros participantes de la presencia del vinagre en la cerveza *antes* de que la probaran, y no informándoles de ello en absoluto. Pero supongamos que

inicialmente no les hablábamos del vinagre, luego les hacíamos probar la cerveza, después revelábamos la presencia del vinagre y a continuación les preguntábamos por su respuesta. ¿Era posible que facilitar la información justo después de la experiencia suscitara una respuesta distinta de la que obteníamos cuando los participantes disponían de esta información antes de dicha experiencia?

Pasemos, por un momento, del experimento de la cerveza a otro ejemplo distinto. Suponga que se entera de que un determinado coche deportivo proporciona una conducción tremendamente emocionante, va a un concesionario a probarlo y luego se le pide que dé sus impresiones sobre él. ¿Serán esas impresiones distintas de las de una persona que previamente no sepa nada del coche, vaya a probarlo, después de hacer la prueba le hablen de su emocionante conducción y luego le pidan sus impresiones? En otras palabras: ¿influye en algo que la información se facilite antes o después de la experiencia? Y de ser así, ¿qué es más importante: el conocimiento previo a la experiencia, o la información facilitada con posterioridad a ella?

La importancia de esta pregunta reside en que, si el conocimiento meramente nos informa de un estado de cosas, entonces el hecho de que nuestros participantes recibieran la información antes o después de probar la cerveza no debería tener influencia alguna. En otras palabras: el hecho de decirles de entrada que la cerveza llevaba vinagre había influido en su opinión sobre ella; entonces, si se lo decíamos después, ello debería influir en su opinión del mismo modo. Al fin y al cabo, en ambos casos se les daba la mala noticia de que la cerveza estaba aliñada con vinagre. Eso era lo que cabía esperar si era cierto que el conocimiento meramente nos *informa*.

Por otra parte, si el hecho de informar a nuestros participantes del vinagre desde el principio reconfigura real y verdaderamente sus percepciones sensoriales para adaptarlas a dicha información, entonces los participantes que saben de la existencia del vinagre de entrada deberían manifestar una opinión sobre la cerveza marcadamente distinta de la de aquellos que primero probaron un vaso y luego se les explicó lo del vinagre. Piense en ello. Si el conocimiento modifica realmente el sabor, entonces los participantes que consumieron la cerveza antes de saber la noticia del vinagre la probaron en las mismas condiciones que los que lo hicieron «a ciegas» (es decir, quienes no supieron de la existencia del vinagre en ningún momento). Sólo se les informó del vinagre una vez establecida su percepción gustativa, momento en el que ya era demasiado tarde para que el conocimiento afectara a sus percepciones sensoriales.

Entonces, a los estudiantes a los que se informó del vinagre sólo después de probar la cerveza, ¿les gustó ésta tan poco como les había gustado a aquellos a quienes se había informado del vinagre antes de probarla? ¿O bien les gustó tanto como les había gustado a aquellos que no supieron nada del vinagre en ningún momento? ¿Qué cree el lector?

Pues resultó que a los estudiantes que se enteraron de la presencia del vinagre después de probar la cerveza ésta les gustó más que a aquellos a los que se había informado del vinagre ya de entrada. De hecho, a los estudiantes a los que se informó del vinagre con posterioridad, la cerveza les gustó tanto como a aquellos que en ningún momento tuvieron la menor idea de que la cerveza llevaba vinagre.

¿Qué sugiere todo esto? Permítame que le ponga otro ejemplo. Suponga que su tía Mari monta un tenderete de objetos usados para tratar de deshacerse de muchos de los trastos que ha estado acumulando durante su larga vida. Llega un coche, se bajan varias personas, y al cabo de poco todas ellas están observando atentamente uno de los óleos que tiene expuestos apoyados en la pared. Ciertamente, conviene usted con ellos en que parece tratarse de una obra de cierta calidad artística. Pero ¿les dirá que su tía Mari lo copió de una fotografía sólo unas semanas antes?

Personalmente, dado que soy una persona recta y honesta, me sentiría inclinado a decírselo. Pero ¿se lo diría antes o después de que terminaran de admirar la obra? Según nuestros estudios con la cerveza, tanto usted como su tía Mari harían mejor en mantener la información en secreto hasta después de examinado el cuadro. No estoy diciendo que de ese modo vayan a tentar a los visitantes a pagar miles de euros por él (por más que nuestros cerveceros prefirieran la cerveza aliñada con vinagre siempre que se les informara de ello después de probarla o de que no se les informara en absoluto), pero sin duda sí podrían obtener un precio más alto por la obra de la tía Mari.

Por cierto, también probamos una versión más extrema de nuestro experimento. Entre dos grupos, a uno de ellos le informamos por adelantado del vinagre (situación «antes»), mientras que al segundo le informamos del vinagre sólo después de que hubiera realizado la cata (situación «después»). Pero una vez realizada ésta, en lugar de ofrecerles un gran vaso de la cerveza que eligieran, les dimos una gran jarra de cerveza sin adulterar, un poco de vinagre, un cuentagotas y la receta de nuestro Brebaje (dos gotas de vinagre balsámico por cada onza de cerveza). Queríamos ver si la gente añadiría vinagre balsámico a su cerveza por propia voluntad; de ser así, cuánto

añadiría; y en qué medida esos resultados dependerían de si los participantes habían probado la cerveza antes o después de saber de la presencia del vinagre.

¿Qué fue lo que ocurrió? Pues que el hecho de informar a los participantes del vinagre después y no antes de que probaran la cerveza duplicaba el número de los que decidían añadir vinagre a su cerveza a continuación. Para los participantes en la situación «después», la cerveza con vinagre no sabía tan mal la primera vez (o al parecer ése era su razonamiento), y, por lo tanto, no les importaba volver a probarla.*

Como ve, las expectativas pueden influir en casi todos los aspectos de nuestra vida. Imagine que tiene que contratar a una empresa de cátering para la boda de su hija. La Cocina de Josefina publicita su «delicioso pollo con jengibre al estilo asiático» y su «sabrosa ensalada griega con aceitunas *kalamata* y queso feta», mientras que Sensaciones Culinarias le ofrece una «suculenta pechuga de pollo ecológico asada en su punto y regada con una *demi-glace* de merlot, sobre un lecho de cuscús israelí a las finas hierbas» y una «*mélange* de tomates cherry con delicias verdes de la huerta, rodeada de un cálido círculo de *chèvre* en afrutada vinagreta de frambuesa».

Aunque no hay forma de saber si la comida de Sensaciones Culinarias es mejor que la de La Cocina de Josefina, la mera retórica de la descripción de los platos puede llevarnos a esperar algo más que una simple pechuga de pollo y una ensalada de tomate y queso de cabra. Ello, en consecuencia, incrementa también la posibilidad de que nosotros, o nuestros invitados, si les damos la descripción de los platos, nos deshagamos en alabanzas sobre ellos.

Este principio, que tan útil les resulta a las empresas de cátering, está al alcance de cualquiera. Podemos añadir pequeñas cosas que suenen exóticas y modernas a nuestra cocina (en Estados Unidos, por ejemplo, parecen estar en pleno auge las salsas de chipotle y mango, o la moda de servir búfalo en lugar de ternera). Puede que esos ingredientes no mejoren realmente el plato en una cata a ciegas; pero su conocimiento previo, al modificar nuestras expectativas, puede influir de manera eficaz en nuestra percepción del sabor del plato.

Estas técnicas resultan de especial utilidad cuando uno tiene invitados a comer, o a la hora de persuadir a nuestros hijos de que prueben platos nuevos. Y por la misma regla de tres, podría ayudar a mejorar el gusto de la comida el hecho de que omitiera la información de que cierto pastel está elaborado con una masa comercial o que ha utilizado una naranjada de marca blanca, en lugar de una de marca conocida, en un cóctel, o bien, especialmente en el caso

de los niños, que la gelatina proviene de pezuñas de vaca (no estoy diciendo que tales acciones sean moralmente correctas, sino simplemente señalando cuáles son los resultados que cabe esperar de ellas).

Por último, nunca subestime el poder de la presentación. Hay una razón por la que aprender a presentar hábilmente la comida en el plato es tan importante en las escuelas de cocina como aprender a asar o a freír. Aun en el caso de que haya comprado comida para llevar, pruebe a sacarla de los envases de poliestireno y ponerla en unos platos bonitos acompañada de alguna guarnición (sobre todo si tiene compañía); puede suponer una gran diferencia.

Todas estas sugerencias me resultan personalmente de gran interés, ya que, aparte de mi carrera profesional como economista conductual, soy autor en ciernes de una guía de cocina, todavía no publicada y titulada provisionalmente: «Comer sin dejar migas: el arte de comer en el fregadero». Un último consejo: si quiere potenciar aún más la experiencia de sus invitados, invierta en un bonito conjunto de copas de vino.

Asimismo, si de verdad se toma en serio lo del vino, puede que desee tirar la casa por la ventana y comprar las copas específicas para cada clase: los borgoña, los chardonnay, etc. Se supone que cada tipo de copa proporciona el marco apropiado que debería sacar lo mejor de esos vinos (el hecho de que diversos estudios revelen que la forma de la copa no influye en absoluto en una cata a ciegas objetiva no impide que la gente perciba una diferencia significativa cuando se le da la «copa adecuada»). Además, si se olvida de que la forma de la copa en realidad no tiene efecto alguno en el sabor del vino, puede que incluso usted mismo sea capaz de disfrutar más del vino que consuma en su elegante y apropiada copa.

Pero las expectativas, obviamente, no se limitan a la comida. Cuando invite a alguien a ver una película, puede aumentar su disfrute mencionando que ha tenido muy buenas críticas. Esto también resulta esencial a la hora de labrar la reputación de una marca o un producto determinados. De eso precisamente trata el márketing: de proporcionar información que aumente el placer esperado y real de alguien. Pero las expectativas creadas por el márketing ¿realmente modifican nuestro disfrute?

Es probable que el lector recuerde la campaña publicitaria televisiva de «El reto de Pepsi» (o que, como mínimo, haya oído hablar de ella). En los anuncios aparecían personas escogidas al azar, que probaban la Coca-Cola y la Pepsi, y luego señalaban cuál les gustaba más. Se trataba de una campaña de Pepsi, y en los anuncios la gente decía que prefería ésta a la Coca-Cola. Al

mismo tiempo, sin embargo, en otra campaña publicitaria de Coca-Cola se proclamaba que la gente prefería ésta a la Pepsi. ¿Cómo era posible? ¿Acaso ambas empresas estaban falseando sus estadísticas?

La respuesta residía en la distinta manera en la que las dos empresas evaluaban sus productos. Se decía que las investigaciones de mercado de Coca-Cola se basaban en las preferencias de los consumidores cuando éstos podían ver qué era lo que estaban bebiendo, incluido el famoso logotipo rojo. Pepsi, en cambio, había realizado su «reto» utilizando catas a ciegas y vasos de plástico estándar marcados con las letras M y Q. ¿Era posible, pues, que Pepsi supiera mejor en las catas a ciegas, pero que en las catas a la vista supiera mejor Coca-Cola?

Para entender mejor este rompecabezas, un magnífico grupo de neurocientíficos –Sam McClure, Jian Li, Damon Tomlin, Kim Cypert, Latané Montague y Read Montague– realizaron sus propias catas a ciegas y a la vista de Coca-Cola y Pepsi. La moderna peculiaridad de su experimento consistía en el uso de un aparato de resonancia magnética funcional (RMF). Con este aparato, los investigadores podían visualizar la actividad cerebral de los participantes mientras éstos consumían las bebidas.

Probar bebidas mientras uno está monitorizado por un aparato de RMF no es tarea fácil, ya que la persona cuyo cerebro se está escaneando debe permanecer completamente inmóvil. Para solventar este problema, Sam y sus colegas pusieron un largo tubo de plástico en la boca de cada participante, y desde cierta distancia les inyectaron la bebida en cuestión (Pepsi y Coca-Cola) a través de dicho tubo. Cuando los participantes recibían la bebida, se les presentaba asimismo una información visual donde se les indicaba que iban a tomar Coca-Cola, que iban a tomar Pepsi o que iban a tomar una bebida indeterminada. De ese modo los investigadores podían observar la actividad cerebral de los participantes mientras consumían Coca-Cola y Pepsi, tanto cuando sabían qué estaban bebiendo como cuando lo ignoraban.

¿Cuáles fueron los resultados? En sintonía con los «retos» de Coca-Cola y Pepsi, resultó que la actividad cerebral de los participantes era distinta en función de si el nombre de la bebida se revelaba o no. He aquí lo que ocurrió. Cada vez que una persona recibía un chorro de Coca-Cola o Pepsi, se estimulaba el centro cerebral asociado a los sentimientos fuertes de conexión emocional, denominado corteza prefrontal ventromedial (CPFVM). Pero cuando los participantes sabían que el chorro era de Coca-Cola ocurría algo más. Esta vez se activaba también el área frontal del cerebro, concretamente la corteza prefrontal dorsolateral (CPFDL), un área relacionada con las

funciones cerebrales humanas superiores como la memoria temporal, las asociaciones y las cogniciones e ideas de orden superior. A decir verdad, ello también ocurría con la Pepsi; pero aún más con la Coca-Cola (y naturalmente, la respuesta era mucho mayor en las personas que tenían mayor preferencia por esta última).

La reacción del cerebro al valor hedónico básico de las bebidas (esencialmente azúcar) resultaba ser bastante similar en ambas bebidas. Pero la ventaja de Coca-Cola sobre Pepsi se debía a la imagen de marca de la primera, que activaba los mecanismos cerebrales de orden superior. Eran, pues, esas asociaciones, y no las propiedades químicas de la bebida, las que daban a Coca-Cola su ventaja en el mercado.

También es interesante considerar la forma en que la parte frontal del cerebro se halla conectada al centro del placer. Existe un vínculo dopaminérgico por el que la parte frontal del cerebro influencia y activa los centros del placer. Probablemente sea por eso por lo que Coca-Cola gustaba más cuando se conocía la marca: las asociaciones eran más fuertes, permitiendo a la parte del cerebro que representa dichas asociaciones incrementar la actividad en el centro del placer cerebral. Ésta, obviamente, debería ser una buena noticia para cualquier agencia de publicidad, puesto que significa que la lata de color rojo vivo, la curvada letra del logotipo y los miles y miles de mensajes dirigidos a los consumidores durante años (como lo de «Todo va mejor») son mucho más responsables de nuestro amor por la Coca-Cola que la burbujeante y oscura bebida de su interior.

Las expectativas también configuran estereotipos. Al fin y al cabo, un estereotipo es una forma de clasificar información con la esperanza de predecir futuras experiencias. El cerebro no puede partir de cero ante cada nueva situación. Ha de basarse en lo que ha visto antes. Por esa razón, los estereotipos no son intrínsecamente malos, ya que proporcionan atajos en el interminable intento de dar sentido a nuestro complejo entorno. De ahí que tengamos la expectativa de que, por ejemplo, una persona mayor necesitará ayuda a la hora de manejar un ordenador, o de que un alumno de Harvard será inteligente.* Pero dado que un estereotipo nos proporciona unas expectativas determinadas sobre los miembros de un grupo, también puede resultar una influencia desfavorable tanto en nuestras percepciones como en nuestro comportamiento.

La investigación sobre estereotipos muestra no sólo que reaccionamos de manera distinta cuando tenemos un estereotipo sobre un determinado grupo de personas, sino también que las propias personas objeto de dicho estereotipo reaccionan de forma diferente cuando son conscientes de la etiqueta que se ven obligadas a llevar (en la jerga psicológica se dice que están «predispuestas» por dicha etiqueta). Así, por ejemplo, un estereotipo sobre los asiático-americanos es el de que éstos se hallan especialmente dotados para las matemáticas y las ciencias. Y un estereotipo común sobre las mujeres es el de que son malas en matemáticas. Eso significa que las mujeres asiático-americanas podrían verse influenciadas por ambas nociones.

Y de hecho, eso es precisamente lo que ocurre. En un remarcable experimento, Margaret Shin, Todd Pittinsky y Nalini Ambady pidieron a varias mujeres asiático-americanas que realizaran un examen de matemáticas objetivo. Pero primero dividieron a dichas mujeres en dos grupos. A las de uno de los dos grupos se les planteó una serie de preguntas relacionadas con su sexo. Por ejemplo, se les preguntó por sus preferencias con respecto a las residencias mixtas, predisponiendo así sus pensamientos hacia las cuestiones relacionadas con su sexo. A las mujeres del segundo grupo, en cambio, se les formularon preguntas relacionadas con su raza. Se trataba de preguntas sobre las lenguas que conocían, las que hablaban en casa y la historia de su familia desde su llegada a Estados Unidos, predisponiendo de ese modo sus pensamientos hacia las cuestiones relacionadas con su raza.

El rendimiento de ambos grupos en el examen difirió de forma tal que concordaba con los estereotipos tanto sobre las mujeres como sobre los asiático-americanos. Las mujeres a las que se había recordado su condición femenina obtuvieron peores resultados que aquellas a las que se había recordado su condición de asiático-americanas. Estos resultados muestran que incluso nuestro propio comportamiento puede verse influenciado por nuestros estereotipos, y que la activación de dichos estereotipos puede depender de nuestro actual estado mental y de cómo nos veamos a nosotros mismos en ese momento.

Pero lo que quizá resulta todavía más sorprendente es que los estereotipos también pueden afectar al comportamiento de otras personas que ni siquiera forman parte del grupo estereotipado. En un notable estudio, John Bargh, Mark Chen y Lara Burrows hicieron que los participantes reordenaran una serie de palabras sueltas para formar frases cabales (ya hemos visto esta clase de actividad en el capítulo 4). En el caso de algunos de los participantes, la tarea se basaba en palabras como *agresivo, rudo, molesto* o *importunar*. En

el de otros, se partía de palabras como *honrar*, *considerado*, *cortés* o *sensible*. El objetivo de utilizar las dos listas era predisponer a los participantes a pensar en la cortesía o la rudeza como resultado de construir frases a partir de esos términos (se trata de una técnica muy común en psicología social, que, además, funciona asombrosamente bien).

Una vez que los participantes hubieron completado la tarea de construcción de frases, pasaron a otro laboratorio para participar en lo que supuestamente era una segunda tarea. Pero cuando llegaron al segundo laboratorio, encontraron al experimentador enfrascado tratando de explicarle la tarea a un participante que aparentemente no había manera de que la entendiera (este supuesto participante no era de hecho un participante real, sino un cómplice del experimentador). ¿Cuánto cree el lector que tardaron los verdaderos participantes en interrumpir la conversación para preguntar qué tenían que hacer a continuación?

Pues el tiempo que esperaron dependió del tipo de palabras con las que habían trabajado en la anterior tarea de construcción de frases. Los que habían trabajado con el conjunto de palabras «amables» aguardaron pacientemente alrededor de 9,3 minutos antes de interrumpir, mientras que los que habían trabajado con el conjunto de palabras «rudas» sólo esperaron alrededor de 5,5 minutos antes de interrumpir al experimentador.

Un segundo experimento comprobó la misma idea general predisponiendo hacia el concepto de la vejez por medio de palabras como *jubilación*, *bingo* y *anciano*. Una vez que los participantes en este experimento hubieron completado la tarea de construcción de frases, salieron de la sala creyendo que ya habían terminado, aunque en realidad la parte importante del estudio no había hecho más que empezar. Lo que de verdad interesaba a los investigadores era cuánto tardarían los participantes en recorrer el pasillo cuando salían del edificio. No cabe duda de que los participantes del grupo experimental se vieron afectados por los términos de la «vejez»: su andar fue considerablemente más lento que el del grupo de control que no había sido predispuesto. Hay que tener en cuenta, además, que los participantes predispuestos no eran ancianos a los que se hubiera recordado su propia fragilidad, ¡sino estudiantes de la Universidad de Nueva York!

Lo que nos enseñan todos estos experimentos es que las expectativas son algo más que la mera anticipación del estímulo de un burbujeante vaso de Coca-Cola. Las expectativas nos permiten dar sentido a una conversación en

una sala llena de ruido aunque se pierda una palabra aquí y allá; o, del mismo modo, poder leer mensajes de texto en nuestros móviles pese a las abreviaturas que normalmente sustituyen a toda una serie de palabras. Y aunque las expectativas pueden hacernos parecer necios de vez en cuando, también nos resultan tan útiles como potentes.

Entonces, ¿qué pasa con nuestros dos aficionados al fútbol en la jugada del polémico penalti? Ambos presenciaban el mismo partido, pero a través de dos lentes marcadamente distintas. Uno vio una falta claramente sancionable con un penalti; el otro vio a un jugador tirándose al suelo. En los deportes, tales discusiones no suelen ser especialmente perniciosas, y, de hecho, pueden incluso resultar divertidas. El problema es que esos mismos procesos sesgados pueden influir en el modo en que experimentamos otros aspectos de nuestro mundo. De hecho, tales procesos sesgados constituyen una de las principales fuentes de la escalada de casi todos los conflictos, ya sea el palestino-israelí, el norteamericano-iraquí, el serbo-croata o el indio-paquistaní.

En todos estos conflictos, los individuos de ambos bandos pueden leer los mismos libros de historia e incluso aprender los mismos hechos; pero aun así, resulta muy poco usual encontrar a personas que estén de acuerdo con respecto a quién inició el conflicto, de quién es la culpa, quién debería hacer la siguiente concesión, etc. En tales asuntos, la inversión que hacemos en nuestras creencias es mucho más fuerte que cualquier afiliación a un equipo deportivo y, en consecuencia, mantenemos dichas creencias con una gran tenacidad. Debido a ello, la probabilidad de llegar a un acuerdo en torno a «los hechos» se vuelve más y más pequeña conforme aumenta la inversión personal en el problema. Ello resulta claramente perturbador. Nos gusta pensar que sentarnos juntos a una misma mesa nos ayudará a conciliar nuestras diferencias, y que de ello no tardarán en surgir concesiones. Pero la historia nos ha mostrado que éste es un resultado altamente improbable; y ahora sabemos la razón de este catastrófico fracaso.

Hay, sin embargo, motivos para la esperanza. En nuestros experimentos, probar cerveza sin saber de la presencia del vinagre, o saber de ésta después de haberla probado, permitía que aflorara su verdadero sabor. Pues debería utilizarse el mismo planteamiento para resolver las disputas. Esto es: se presenta la perspectiva de cada bando sin su afiliación; se revelan los hechos, pero sin decir qué parte realizó qué acciones. Esta clase de situación «a ciegas» podría ayudarnos a reconocer mejor la verdad.

Cuando no sea posible despojarnos de nuestros prejuicios y de nuestros conocimientos previos, quizá podríamos al menos reconocer que todos nosotros tenemos una perspectiva sesgada. A partir de tal reconocimiento, podríamos ser capaces de aceptar la idea de que en general los conflictos requieren una tercera parte neutral que establezca las normas y reglamentos. Estamos atrapados en nuestra propia perspectiva, que nos ciega parcialmente ante la verdad, y necesitamos una tercera parte neutral que no esté contaminada por nuestras expectativas. Obviamente, aceptar la palabra de una tercera parte no es fácil, y tampoco resulta posible siempre; pero cuando es posible, puede producir beneficios sustanciales. Sólo por esa razón debemos seguir intentándolo.

# 10

# El poder del precio

*Por qué una aspirina de 50 céntimos puede hacer lo que una aspirina de un céntimo no puede*

Imagínese que estuviera en 1950 y que sintiera un dolor en el pecho. Su cardiólogo bien podría haberle sugerido un procedimiento para la angina de pecho denominado «ligadura de la arteria mamaria interna». En esta operación, se anestesia al paciente, se le abre el pecho a la altura del esternón y se liga la arteria mamaria interna. *Et voilà!* Con ello se alivia la presión de las arterias pericardiofrénicas, se mejora el flujo de sangre al miocardio, y el paciente vuelve a casa feliz y contento.[7]

Se trataba, pues, de una operación aparentemente beneficiosa y, de hecho, durante los veinte años anteriores había sido muy popular. Pero cierto día de 1955, un cardiólogo de Seattle, Leonard Cobb, y unos cuantos colegas, empezaron a tener sus dudas. ¿Era realmente un procedimiento eficaz? ¿De verdad funcionaba? Cobb decidió tratar de comprobar la eficacia del procedimiento de una manera bastante audaz: les realizaría la operación sólo a la mitad de sus pacientes, mientras que con la otra mitad se limitaría a simular el procedimiento. Luego examinaría qué grupo se encontraba mejor, y en qué casos había mejorado realmente la salud de los pacientes. En otras palabras: después de veinticinco años abriendo a los pacientes como quien abre un pescado, los cirujanos cardíacos finalmente iban a disponer de una prueba quirúrgica científicamente controlada para comprobar la eficacia real del procedimiento.

Para llevar a cabo la prueba –como ya hemos señalado–, el doctor Cobb realizó el procedimiento tradicional con algunos de los pacientes y una operación placebo con otros. La cirugía real –como también hemos dicho ya– implicaba abrir al paciente y ligar la arteria mamaria interna. En el procedimiento placebo, en cambio, el cirujano se limitaba a cortar la carne del paciente con un bisturí, dejando dos incisiones; no se hacía absolutamente nada más.

Los resultados fueron asombrosos. Tanto los pacientes a los que se había constreñido la arteria mamaria como aquellos a los que no informaron de un alivio inmediato del dolor en el pecho. En ambos grupos el alivio duró alrededor de tres meses, tras los cuales volvieron a quejarse de dolor en el pecho. Paralelamente, los electrocardiogramas no mostraban diferencia alguna entre los que habían sufrido la operación real y los que habían sido tratados con el placebo. En otras palabras: el procedimiento tradicional parecía proporcionar cierto alivio a corto plazo; pero el placebo hacía lo mismo. Sin embargo, ninguno de los dos procedimientos proporcionaba un alivio significativo a largo plazo.

En fecha más reciente se sometió un procedimiento médico distinto a una prueba similar, con resultados sorprendentemente parecidos. En 1993, J.B. Moseley, un cirujano ortopédico, tenía cada vez más dudas sobre el uso de la cirugía artroscópica para tratar una determinada afección artrítica de la rodilla. ¿Realmente funcionaba el procedimiento? Tras seleccionar a 180 pacientes con osteoartritis del hospital de veteranos de Houston, el doctor Moseley y sus colegas los dividieron en tres grupos.

Un grupo recibió el tratamiento estándar: anestesia, tres incisiones, inserción del artroscopio, extracción del cartílago, corrección de los problemas de los tejidos blandos e inyección de diez litros de solución salina en la rodilla. El segundo grupo fue tratado con anestesia, tres incisiones, inserción del artroscopio y diez litros de solución salina, pero sin extraer el cartílago. Al tratamiento del tercer grupo –el grupo placebo– se le dio externamente la misma apariencia de los otros dos (anestesia, incisiones, etc.), y en el procedimiento se empleó la misma cantidad de tiempo, pero no se insertó ningún instrumento en la rodilla; en otras palabras: fue una operación simulada.[8]

Durante los dos años posteriores a las operaciones, se controló a los tres grupos (que estaban integrados por voluntarios, como en cualquier otro experimento con placebos) tanto en el alivio del dolor como en el tiempo que tardaban en andar un determinado trecho y en subir unas escaleras. ¿Cuáles fueron los resultados? Los grupos tratados con la cirugía completa y con el lavado artroscópico se mostraban encantados, y decían que recomendarían la operación a su familia y amigos. Pero extrañamente –y aquí viene lo curioso–, el grupo placebo también experimentó alivio del dolor y mejora al andar; en la misma medida, de hecho, que aquellos a los que se había operado de verdad. Ante aquella asombrosa conclusión, la doctora Nelda Wray, uno de los autores del estudio de Moseley, concluía: «El hecho de que la eficacia del

lavado y el desbridamiento artroscópicos en pacientes con osteoartritis de rodilla no sea mayor que el de la cirugía placebo nos lleva a cuestionar si no se habría podido dar un mejor uso a los mil millones de dólares gastados en esos procedimientos».

Si en este momento el lector supone que aquel informe desencadenó una verdadera tormenta, acierta. Cuando se publicó el estudio, el 11 de julio de 2002, como artículo de portada en la revista *New England Journal of Medicine*, algunos médicos pusieron el grito en el cielo, cuestionando tanto los métodos como los resultados del estudio. Como respuesta, el doctor Moseley afirmó que su estudio había sido cuidadosamente diseñado y realizado. «Los cirujanos... que realizan rutinariamente artroscopias se sentirán sin duda incómodos ante la perspectiva de que sea el efecto placebo –y no la habilidad quirúrgica– el responsable de la mejora del paciente tras las operaciones que realizan. Como cabría imaginar, esos cirujanos van a hacer todo lo posible por tratar de desacreditar nuestro estudio.»

Independientemente de la medida en que uno crea o no en los resultados de este estudio, lo que es evidente es que deberíamos mostrarnos más recelosos ante la cirugía artroscópica para esta afección en concreto, y a la vez incrementar de manera general la responsabilidad de probar la eficacia de los procedimientos médicos.

En el capítulo 9 veíamos que las expectativas cambian el modo en que percibimos y apreciamos las experiencias. Al explorar el efecto placebo en este capítulo, veremos no sólo que las creencias y las expectativas afectan al modo en que percibimos e interpretamos los estímulos visuales, los sabores y otros fenómenos sensoriales, sino también que nuestras expectativas pueden afectarnos alterando nuestras experiencias subjetivas e, incluso, objetivas; a veces muy profundamente.

Y lo que es más importante: deseo probar aquí un aspecto de los placebos que todavía no se comprende del todo. Se trata del papel que desempeña el *precio* en este fenómeno. ¿Nos hace sentir mejor un medicamento caro que uno barato? ¿Puede de verdad hacernos sentir *psíquicamente* mejor que una marca más barata? ¿Y qué hay de los procedimientos costosos, y de los aparatos de nueva generación, como los marcapasos digitales y las endoprótesis de alta tecnología? ¿Influye su precio en su eficacia? Y de ser así, ¿significa eso que la factura sanitaria seguirá creciendo? Bueno, empecemos por el principio.

*Placebo* es una palabra latina que significa «me gustará». El término, utilizado en el siglo XIV para aludir a las plañideras que se ocultaban tras el velo y lloriqueaban por los muertos en los funerales, se empleó por primera vez en el ámbito de la medicina a finales del XVIII, por parte de los médicos ingleses, para referirse a determinadas prácticas médicas marginales.

Uno de los primeros ejemplos de que se tiene constancia del efecto placebo en la literatura médica data de 1794. Un médico italiano llamado Gerbi hizo un extraño descubrimiento: cuando frotaba una muela dolorida con las secreciones de cierto tipo de gusano, el dolor desaparecía durante un año. Gerbi pasó entonces a tratar a cientos de pacientes con la secreción del gusano, llevando un meticuloso registro de sus reacciones. El 68 % de sus pacientes explicaban que el dolor desaparecía durante un año también en su caso. No conocemos la historia íntegra del doctor Gerbi y sus secreciones de gusano, pero sí sabemos con bastante certeza que en realidad dichas secreciones no tenían nada que ver con la curación de los dolores de muelas. La cuestión es que Gerbi creía que sí ayudaban, y también lo creían la mayoría de sus pacientes.

Obviamente, la secreción de gusano de Gerbi no era el único placebo que había en el mercado. De hecho, hasta época reciente casi todas las medicinas eran placebos. Ojo de sapo, ala de murciélago, excremento de zorro seco, mercurio, agua mineral, cocaína, corriente eléctrica: todos estos elementos se consideraron curas apropiadas para diversas afecciones. Se dice que, cuando Lincoln yacía moribundo en la calle frente al Teatro Ford, donde acababan de dispararle, su médico le aplicó un poco de «tintura de momia» en las heridas. Se creía que las momias egipcias, trituradas hasta quedar reducidas a polvo, eran un remedio para la epilepsia, los abscesos, los sarpullidos, las fracturas, la parálisis, la migraña, las úlceras y muchas otras cosas. Todavía en 1908 podía pedirse por catálogo «genuina momia egipcia» a la empresa farmacéutica estadounidense Merck; y es probable que el remedio continúe aún en uso en algún lugar.[9]

El polvo de momia, sin embargo, no era la más macabra de las medicinas. Una receta del siglo XVII para un medicamento «curalotodo» aconsejaba: «Cójase el cadáver reciente de un hombre pelirrojo, sin heridas y en perfecto estado, de veinticuatro años de edad y que haya muerto no más de un día antes, preferiblemente ahorcado, descoyuntado en el potro o empalado... Déjeselo un día y una noche a la luz del sol y de la luna, y luego córteselo en jirones o tiras gruesas. Rocíeselo con un poco de polvo de mirra y aloe para evitar que quede demasiado amargo».

Puede que creamos que ahora somos distintos; pero no lo somos. El conjuro de los placebos sigue actuando sobre nosotros. Durante años, por ejemplo, los cirujanos estuvieron cortando restos de tejido cicatrizal del abdomen, imaginando que ese procedimiento aliviaba el dolor abdominal crónico; hasta que los investigadores simularon el procedimiento en estudios controlados y constataron que los pacientes manifestaban el mismo alivio.[10] La encainida, la flecainida y la mexiletina fueron medicamentos genéricos ampliamente prescritos para la arritmia; pero más tarde se averiguó que provocaban paro cardíaco.[11] Cuando los investigadores comprobaron los efectos de los seis principales antidepresivos, observaron que el 75 % de dichos efectos se duplicaban en los controles con placebos.[12] Y lo mismo ocurrió con la cirugía cerebral para tratar la enfermedad de Parkinson.[13] Cuando los médicos se limitaron a perforar el cráneo de varios pacientes, sin realizar el procedimiento íntegro, a fin de comprobar su eficacia, en los pacientes que fueron tratados con la falsa cirugía se obtuvo el mismo resultado que en los tratados con la operación real. Y evidentemente, la lista continúa.

Se podrían defender todos esos modernos procedimientos y compuestos aduciendo que fueron elaborados con las mejores intenciones. Eso es verdad. Pero lo mismo podría decirse, en gran medida, de las aplicaciones de las momias egipcias. Y en ocasiones el polvo de momia funcionaba casi igual de bien (o, cuando menos, no peor) que cualquier otra de las cosas que se empleaban.

Lo cierto es que los placebos se basan en el poder de la sugestión. Son eficaces porque la gente cree en ellos. Uno va a que le visite su médico y ya se encuentra mejor. Se toma una píldora y ya se encuentra mejor. Y si su médico resulta ser un afamado especialista, o lo que le receta es alguna clase de nuevo fármaco maravilloso, se sentirá mejor todavía. Pero ¿de qué modo influye en nosotros la sugestión?

En general, hay dos mecanismos que configuran las expectativas que hacen que los placebos funcionen. Uno es la creencia: nuestra confianza o fe en el medicamento, en el procedimiento o en la persona que nos lo suministra. A veces el mero hecho de que un médico o una enfermera nos presten atención y nos tranquilicen no sólo nos hace sentir mejor, sino que además desencadena nuestros procesos de curación internos. Incluso el entusiasmo que muestre el médico por un determinado tratamiento o procedimiento puede predisponernos hacia un resultado positivo.

El segundo mecanismo es el condicionamiento. Como los famosos perros de Pávlov (que aprendieron a salivar al oír un diapasón), el cuerpo crea expectativas a partir de una serie de experiencias repetidas. Suponga que ha pedido una pizza; cuando el repartidor toca el timbre de la puerta, sus jugos digestivos empiezan a fluir aun antes de que haya tenido ocasión de empezar a olerla. O suponga que está de luna de miel y su pareja empieza a hacerle arrumacos cuando está en el sofá; aunque todavía siga allí sentado contemplando el fuego de la chimenea, la perspectiva de mantener relaciones sexuales libera endorfinas, preparándole para lo que vendrá a continuación y elevando su sensación de bienestar hasta la misma estratosfera.

En el caso del dolor, la expectativa de éste puede liberar hormonas y neurotransmisores, como endorfinas u opiáceos, que no sólo bloquean la angustia, sino que producen brotes de euforia (las endorfinas activan los mismos receptores que la cocaína). En mi caso, por ejemplo, recuerdo vívidamente yacer en el pabellón de quemados presa de terribles dolores. En cuanto veía acercarse a la enfermera con una jeringa llena casi hasta arriba de analgésico, sentía un alivio inmediato. Mi cerebro empezaba a segregar opioides que mitigaban el dolor aun antes de que la aguja penetrara en mi piel.

Así pues, no sabemos si la confianza da asco, pero lo que desde luego sí hace es engendrar expectativas favorables. Ciertas marcas, ciertos envases y el hecho de que nuestro cuidador nos tranquilice son cosas que pueden hacernos sentir mejor. Pero ¿y el precio? ¿Es posible que el precio de un medicamento influya también en nuestra respuesta a él?

Basándonos sólo en el precio, es fácil imaginar que un sofá de 4.000 euros será más cómodo que uno de 400; que unos tejanos de marca estarán mejor cosidos y serán más cómodos que unos de mercadillo; que una lijadora eléctrica de primera calidad funcionará mejor que una de tercera, y que el pato asado del restaurante chino Gran Muralla, que cuesta 19,95 euros, será sustancialmente mejor que el del Pequeña Muralla, que cuesta 10,95. Pero ¿es posible que esa diferencia de calidad implícita influya en la experiencia real?, ¿y es posible que dicha influencia se aplique también a experiencias objetivas como son nuestras reacciones a los fármacos?

Por ejemplo, ¿será un analgésico barato menos eficaz que uno más caro? ¿Será peor nuestro resfriado invernal si nos tomamos un medicamento para el resfriado que está de oferta que si nos tomamos otro que sale más caro? ¿Responderá peor nuestra asma a un fármaco genérico que a otro de la última

marca que ha salido al mercado? En otras palabras: ¿son los medicamentos como la comida china, los sofás, los tejanos y las herramientas? ¿Podemos suponer que un precio más alto implica una mayor calidad?, y ¿se traducen realmente nuestras expectativas en la eficacia objetiva del producto?

Es ésta una cuestión de particular importancia. El hecho es que podemos pasar perfectamente con la comida china más barata y los tejanos que no salen tan caros. Con algo de autocontrol, normalmente podemos mantenernos alejados de las marcas más caras. Pero ¿también vamos a buscar gangas cuando se trate de nuestra salud? Dejando de lado por el momento el resfriado común, ¿hay muchos de nosotros dispuestos a escatimar cuando está en juego nuestra vida? No; queremos lo mejor, para nosotros, para nuestros hijos y para nuestros seres queridos en general.

Y si queremos lo mejor para nosotros, ¿nos hará sentir mejor un medicamento caro que uno barato? ¿Realmente el coste va a suponer una diferencia en cómo nos encontremos? Eso fue precisamente lo que, en una serie de experimentos realizados hace unos años, Rebecca Waber (estudiante de posgrado del MIT), Baba Shiv (profesor de Stanford), Ziv Carmon y yo decidimos averiguar.

Imagínese que toma parte en un experimento para probar la eficacia de un nuevo analgésico llamado Veladona (nuestro experimento real contó con la participación de unos cien bostonianos adultos, pero por ahora dejaremos que sea el lector quien ocupe su lugar).

Llega usted al laboratorio de medios de comunicación del MIT por la mañana. Taya Leary, una joven ataviada con un elegante traje chaqueta (en marcado contraste con el atuendo habitual de los estudiantes y profesores de la institución), le saluda afectuosamente con un ligero acento ruso. Un carné identifica a Taya como representante de la empresa farmacéutica Vel. Le invita a dedicar unos momentos a leer un folleto sobre la Veladona. Al mirar a su alrededor, usted advierte que toda la sala parece un consultorio médico: revistas obsoletas dispersas aquí y allá; más folletos sobre la Veladona encima de la mesa, y, al lado, un bote para lápices con el bello logotipo del medicamento grabado. «La Veladona es un nuevo y eficaz medicamento de la familia de los opioides –se lee en el folleto–. Diversos estudios clínicos revelan que más del 92 % de los pacientes tratados con Veladona en estudios doble ciego controlados mostraron un significativo alivio del dolor al cabo de

sólo diez minutos, y dicho alivio del dolor se prolongó a lo largo de ocho horas.» ¿Y cuánto le costará todo eso? Según le informa el folleto, 2,50 euros por dosis (o 2,50 dólares en el caso de nuestro experimento real).

Una vez que ha terminado usted de leer el folleto, Taya llama a Rebecca Waber y se va de la sala. Rebecca, ataviada con la bata blanca propia de los técnicos de laboratorio y con un estetoscopio colgado del cuello, le formula una serie de preguntas sobre su salud y el historial médico de su familia. Le ausculta el corazón y le toma la tensión. Luego le conecta a una máquina de aspecto complicado. Unos electrodos que salen de la máquina, previamente impregnados con un gel de color verde, rodean sus muñecas. Se trata de un generador de descargas eléctricas –le explica–, y así es como vamos a medir su percepción y su tolerancia al dolor.

Con la mano en el interruptor, Rebecca envía una serie de descargas eléctricas a través de los cables hasta los electrodos. Las descargas iniciales apenas suponen una ligera molestia. Pero luego se hacen dolorosas, luego más dolorosas, y finalmente tan dolorosas que sus ojos se salen de las órbitas y su corazón se dispara. Ella registra sus reacciones. Después procede a enviar una nueva serie de descargas eléctricas, pero esta vez la intensidad de dichas descargas fluctúa de manera aleatoria: algunas resultan muy dolorosas, y otras meramente molestas. Después de cada una de ellas, se le pide que consigne, utilizando el ordenador que tiene delante, la cantidad de dolor que siente. Por medio del ratón, ha de clicar en una escala que va desde «nada doloroso» hasta «extremadamente doloroso» (lo que se denomina una «analógica visual del dolor»).

Cuando termina esta parte de la tortura, alza la vista. De pie ante usted está Rebecca con una cápsula de Veladona en una mano y un vaso de agua en la otra.

–El medicamento tardará unos quince minutos en alcanzar su máximo efecto –le dice.

Usted se lo traga, y luego pasa a sentarse en una silla en un rincón, donde se dedica a hojear las revistas obsoletas hasta que la pastilla haga efecto.

Quince minutos después, Rebecca, tras impregnar los electrodos con el mismo gel verde de antes, le pregunta alegremente:

–¿Listo para el siguiente paso?

Usted responde nerviosamente:

–Todo lo listo que se puede estar.

Le conectan de nuevo a la máquina, y empiezan las descargas. Como antes, tras cada descarga usted ha de consignar la intensidad del dolor en el ordenador. Pero esta vez es distinto. Debe de ser cosa de la Veladona, pero el caso es que el dolor no resulta ni de lejos tan fuerte. Finalmente sale de allí con una excelente opinión de la Veladona. De hecho, confía en poder verla muy pronto en la farmacia de su barrio.

Eso fue realmente lo que les ocurrió a la mayoría de nuestros participantes. Casi todos ellos indicaron que habían sentido mucho menos dolor cuando habían experimentado las descargas eléctricas bajo los efectos de la Veladona. Un hecho muy interesante; sobre todo si se considera que la tal «Veladona» no era sino una cápsula de vitamina C.

A partir de este experimento pudimos ver que nuestra cápsula ciertamente ejercía un efecto placebo. Pero supongamos que ponemos la Veladona a un precio distinto. Imaginemos que rebajamos el precio de cada cápsula de Veladona de 2,50 dólares a sólo 10 centavos. ¿Reaccionarían de modo distinto nuestros participantes?

En nuestra siguiente prueba, modificamos el folleto, borrando el precio original (2,50 dólares por cápsula) y poniendo en su lugar el nuevo precio rebajado de 10 centavos. ¿Cambiaría eso la reacción de nuestros participantes? Pues sí, lo hizo. Al precio de 2,50 dólares la cápsula, casi todos los participantes experimentaron un alivio del dolor después de tomársela; pero cuando el precio se bajó a 10 centavos, ello sólo les ocurrió a la mitad.

Resultó, además, que esta relación entre el precio y el efecto placebo no fue la misma para todos los participantes, y que el efecto fue especialmente pronunciado en el caso de las personas que tenían mayor experiencia con un dolor reciente. En otras palabras: en las personas que habían experimentado recientemente más dolor, y, por lo tanto, dependían más del uso de medicamentos analgésicos, la relación resultó ser más pronunciada, es decir, obtuvieron un menor beneficio cuando se rebajó el precio. Así, aprendimos que, en lo que se refiere a las medicinas, uno obtiene lo que paga. El precio puede modificar la experiencia.

Casualmente, obtuvimos también resultados que corroboraban esto mismo en otra prueba, un estudio que realizamos durante un invierno tremendamente frío en la Universidad de Iowa. En este caso pedimos a un grupo de estudiantes que consignaran por escrito si utilizaban medicamentos caros o rebajados para combatir sus resfriados invernales, y qué resultado les daban en cada caso. Al final del semestre, 13 participantes declararon que

habían pagado precios normales, y otros 16 que habían comprado medicamentos rebajados. ¿Qué grupo se encontró mejor? Creo que a estas alturas el lector ya se imaginará la respuesta: los 13 que habían comprado medicamentos a precios normales informaron de unos resultados médicos significativamente mejores que los 16 que habían comprado los medicamentos rebajados. De modo que también en el caso de los medicamentos para el resfriado que se venden sin receta, lo que uno paga determina a menudo lo que obtiene.

A partir, pues, de nuestros experimentos con «productos farmacéuticos» pudimos ver cómo los precios influyen en el efecto placebo. Pero ¿afectan los precios del mismo modo a los productos de consumo cotidiano? Para comprobarlo, encontramos el producto perfecto en una bebida energética comercializada por PepsiCo denominada «SoBe Adrenaline Rush», la cual promete «elevar tu tono» y dotarte de una «funcionalidad superior».

En nuestro primer experimento, nos situamos en la puerta del gimnasio de la universidad ofreciendo la bebida. El primer grupo de estudiantes pagó el precio normal por ella. Hubo luego un segundo grupo al que también se vendió la bebida, pero en su caso se marcó un precio de aproximadamente la mitad el precio normal. Una vez que los estudiantes hubieron realizado sus ejercicios, les preguntamos si se sentían más o menos fatigados en comparación con cómo se sentían normalmente después de realizarlos. Los dos grupos de estudiantes que tomaron SoBe indicaron que se sentían algo menos fatigados de lo habitual. Ello resultaba bastante plausible, sobre todo teniendo en cuenta la fuerte dosis de cafeína que lleva cada botella de esta bebida.

Pero lo que a nosotros nos interesaba era el efecto del precio, no el de la cafeína. ¿Era posible que la SoBe de precio normal redujera más la fatiga que la SoBe a mitad de precio? Como el lector habrá imaginado ya a partir del experimento de la Veladona, eso era en efecto lo que sucedía. Los estudiantes que habían tomado la bebida de precio más alto manifestaban sentir menos fatiga que los que habían tomado la bebida a mitad de precio.

El experimento era interesante; pero se basaba en las impresiones de los participantes sobre su propio estado, es decir, en sus informes subjetivos. ¿Cómo podíamos probar la SoBe de una forma más directa y objetiva? Lo cierto es que encontramos un modo. La propaganda proclama que SoBe proporciona «energía para tu mente»; de modo que decidimos poner a prueba esa afirmación empleando una serie de palabras con las letras desordenadas.

El funcionamiento sería el siguiente. La mitad de los estudiantes comprarían su SoBe al precio normal, y la otra mitad lo harían a un precio rebajado (bueno, a decir verdad el precio de las bebidas lo cargamos en la cuenta de los estudiantes, de modo que en realidad fueron sus padres quienes pagaron la factura). Tras consumir la bebida, se pediría a los estudiantes que permanecieran durante 10 minutos viendo una película (para dejar, les dijimos, que la bebida hiciera efecto). Luego le daríamos a cada uno de ellos una lista de 15 palabras con las letras desordenadas y un plazo de 30 minutos para reordenar tantas como pudieran formando las palabras reales (si, por ejemplo, veían escrito *túppilo*, los participantes habían de poner al lado *púlpito*).

Habíamos establecido previamente un punto de referencia al realizar la misma prueba con un grupo de estudiantes que no habían bebido SoBe. Este grupo resolvió correctamente una media de nueve de las quince palabras. Pero ¿qué ocurrió cuando repetimos la prueba con los estudiantes que habían bebido SoBe? Los que habían comprado la bebida al precio normal también resolvieron una media de unas nueve palabras, lo que no representaba diferencia alguna con el resultado de los que no la habían tomado en absoluto. Pero lo más interesante fueron las respuestas del grupo que había comprado la bebida a mitad de precio: éste resolvió correctamente una media de 6,5 palabras. ¿Qué podemos deducir de ello? Que, en efecto, el precio marca una diferencia; y en este caso la diferencia fue un salto de alrededor de un 28 % en el rendimiento a la hora de reordenar palabras con las letras desordenadas.

Así pues, SoBe no hacía más inteligente a nadie. ¿Significaba eso que el producto era un fiasco (al menos en lo que se refería a reordenar palabras)? Para responder a esta pregunta ideamos otra prueba. Se imprimió el siguiente mensaje en la cubierta del folleto que contenía la prueba de las palabras desordenadas: «Se ha demostrado que las bebidas como SoBe mejoran la actividad mental, con el resultado de una mejora del rendimiento en tareas como la resolución de juegos de palabras». Añadimos asimismo un poco de información ficticia, afirmando que en el sitio web de SoBe se citaban más de cincuenta estudios científicos que refrendaban tales afirmaciones.

¿Qué fue lo que ocurrió? El grupo que había comprado la bebida al precio normal siguió obteniendo mejores resultados que los que habían pagado sólo la mitad por ella. Pero también el mensaje impreso en el folleto ejerció cierta influencia. Tanto el grupo de mitad de precio como el grupo del precio normal, tras haber absorbido la información y haber sido predispuestos a obtener un mayor éxito, obtuvieron mejores resultados que los grupos cuyo

folleto no llevaba mensaje alguno impreso en la cubierta. Esta vez, pues, SoBe sí hizo a la gente más inteligente. Cuando hicimos propaganda de la bebida afirmando que había cincuenta estudios científicos que revelaban que SoBe mejoraba la actividad mental, los que la compraron a precio rebajado resolvieron una media de 0,6 palabras más, mientras que los que leyeron el mensaje de propaganda y la compraron al precio normal resolvieron una media de 3,3 palabras más. Dicho de otro modo: el mensaje en la botella (o mejor dicho, en la cubierta del folleto), junto con el precio, probablemente resultaban más potentes que la propia bebida de su interior.

¿Estamos condenados, pues, a obtener un menor beneficio cada vez que se nos hace un descuento? Si dependemos sólo de nuestros instintos irracionales, en efecto, lo estaremos. Si vemos un artículo a mitad de precio, supondremos instintivamente que su calidad es menor que la del artículo al precio normal, y entonces haremos que de hecho lo sea. ¿Y cuál es el remedio? Si nos paramos a considerar racionalmente el producto en relación a su precio, podremos liberarnos de esta tendencia subconsciente a rebajar automáticamente la calidad junto con el precio de éste.

Nosotros comprobamos todo esto en una serie de experimentos, y nos encontramos con que los consumidores que se paraban a reflexionar sobre la relación entre precio y calidad resultaba bastante menos probable que presupusieran que la bebida a mitad de precio era menos eficaz (y, en consecuencia, su rendimiento con las palabras desordenadas no era tan malo como cuando sí asumían tal supuesto). Todos estos resultados no sólo sugieren una forma de superar la relación entre el precio y el efecto placebo, sino que sugieren asimismo que el efecto de los descuentos y rebajas constituye en gran medida una reacción inconsciente ante los precios inferiores.

Hemos visto, pues, cómo el precio potencia la eficacia de los placebos, los analgésicos y las bebidas energéticas. Pero he aquí otra cuestión. Si los placebos pueden hacernos sentir mejor, ¿deberíamos limitarnos a disfrutar tranquilamente de ellos? ¿O bien resulta que son claramente malos, falsificaciones que deberíamos desechar en todo caso, nos hagan sentir mejor o no? Antes de responder a esta pregunta, permítame que complique un poco más las cosas. Suponga que encuentra usted una sustancia placebo o un procedimiento placebo que no sólo le hace sentir mejor, sino que de verdad le

mejora físicamente. ¿La usaría de todos modos? ¿Y si fuera médico? ¿Prescribiría medicamentos que fueran sólo placebos? Permítame que le explique una historia que ayude a aclarar lo que estoy sugiriendo.

En el año 800 de nuestra era, el papa León III coronó a Carlomagno emperador de los romanos, estableciendo con ello un vínculo directo entre la iglesia y el estado. A partir de entonces, los emperadores del Sacro Imperio Romano, y después los reyes de Europa, se vieron imbuidos de un aura de divinidad, que entre otras cosas llevaba aparejado el denominado «toque real», la práctica de imposición de manos para sanar a la gente. A lo largo de toda la Edad Media, y como registran las crónicas de un historiador tras otro, los grandes reyes solían pasar regularmente entre la muchedumbre dispensando el toque real. Así, por ejemplo, se dice que Carlos II de Inglaterra (1630-1685) tocó a unas 100.000 personas durante su reinado; y las crónicas hablan incluso de algunos colonos norteamericanos que viajaron del Nuevo al Viejo Mundo sólo para poder cruzarse en el camino del rey Carlos y sanar de sus dolencias.

¿Funcionaba de verdad el toque real? Es evidente que, si nadie hubiera mejorado jamás tras recibir el regio toque, la práctica habría ido desapareciendo. En cambio, a lo largo de toda la historia se afirma que el toque real curó a miles de personas. Por ejemplo, se creía que el toque real disipaba la escrófula, una enfermedad que desfiguraba a la gente y provocaba aislamiento social dado que a menudo se confundía con la lepra. Shakespeare escribía en *Macbeth*, acto IV, escena III: «Pero cura a gente de extrañas calamidades, hinchados y ulcerosos, que dan compasión a los ojos... con santas oraciones, y se dice que dejará a sus sucesores en la realeza esta bendición curativa». El toque real se mantuvo hasta la década de 1820, época en la que dejó de considerarse que los monarcas lo eran «por la gracia de Dios», y en la que –como cabría imaginar– los «nuevos y revolucionarios» avances en las pomadas a base de polvo de momia egipcia hicieron el toque real obsoleto.

Cuando la gente piensa en un placebo como el toque real, normalmente lo desecha tildándolo de «simple psicología». Pero lo cierto es que el poder de un placebo no tiene nada de «simple», y en realidad refleja el asombroso modo en que nuestra mente controla nuestro cuerpo. No está muy claro el modo en que la mente obtiene esos sorprendentes resultados. Sin duda, una parte del efecto tiene que ver con la reducción del nivel de estrés, el cambio de las secreciones hormonales, el cambio del sistema inmunitario, etc. Cuanto

más conocemos el vínculo existente entre cerebro y cuerpo, más cosas que antaño parecían perfectamente claras se vuelven difusas. Y en ningún otro caso resulta esto tan evidente como en el de los placebos.

En realidad, los médicos suministran placebos constantemente. Así, por ejemplo, un estudio realizado en 2003 reveló que, en más de la tercera parte de los casos de pacientes que recibieron antibióticos para el dolor de garganta, posteriormente se descubrió que padecían infecciones virales, para las que los antibióticos no tienen absolutamente ningún efecto curativo (y posiblemente incluso resultan perjudiciales, en cuanto que pueden aumentar el número de infecciones bacterianas resistentes a los fármacos que nos amenazan a todos).[14] Pero ¿cree el lector que por eso los médicos van a dejar de darnos antibióticos cuando suframos resfriados virales? Aunque sepan que un resfriado es viral en lugar de bacteriano (y de hecho muchos resfriados lo son), parecen creer que el paciente desea alguna clase de alivio, y, desde luego, lo más normal es que los pacientes esperen salir de la consulta con alguna receta en la mano. ¿Es correcto que el médico satisfaga esta necesidad psíquica?

El hecho de que los médicos suministren constantemente placebos no significa que deseen hacerlo, y sospecho que esta práctica tiende a hacerles sentirse algo incómodos. Se les ha formado para verse a sí mismos como hombres y mujeres de ciencia, personas que deben buscar sus respuestas en las mejores tecnologías de la medicina moderna. Les gusta pensar en sí mismos como en auténticos sanadores, y no como practicantes de ninguna clase de vudú. De modo que puede resultar extremadamente difícil para ellos admitir, incluso para sí mismos, que su trabajo puede incluir la posibilidad de fomentar la salud a través del efecto placebo. Pero supongamos que un médico admite, ni que sea a regañadientes, que un tratamiento que él sabe que es un placebo ayuda a algunos pacientes. ¿Debería prescribirlo con entusiasmo? No olvidemos que, al fin y al cabo, el entusiasmo que manifiesta el médico con respecto a un tratamiento puede desempeñar un papel real en su eficacia.

He aquí otra cuestión, relacionada esta vez con la salud pública. En el caso concreto de Estados Unidos, por ejemplo, dicho país gasta actualmente en atención sanitaria un porcentaje mayor de su PIB per cápita que ninguna otra nación occidental. ¿Cómo abordar, entonces, el hecho de que las medicinas caras (la aspirina de 50 céntimos) pueden hacer que la gente se sienta mejor que las baratas (la aspirina de un céntimo)? ¿Hay que consentir la irracionalidad de la gente, permitiendo que con ello aumenten los costes de

la atención sanitaria? ¿O bien se debe insistir en que la gente consuma los medicamentos (y procedimientos médicos) genéricos más baratos del mercado, prescindiendo de la superior eficacia de los fármacos de mayor precio? ¿Cómo se debe estructurar el coste y la cofinanciación de los tratamientos para obtener el máximo beneficio de las medicaciones, y cómo se puede proporcionar medicamentos rebajados a las poblaciones necesitadas sin que ello implique darles un tratamiento que resulta menos efectivo? Todas éstas son preguntas tan fundamentales como complejas a la hora de estructurar el sistema de atención sanitaria de un país.

Pero los placebos también plantean dilemas a los profesionales del márketing. Su profesión les exige crear un valor percibido. Hacer propaganda de un producto más allá de lo que puede demostrarse objetivamente puede representar –en función del nivel de dicha propaganda– desde una ligera exageración de la verdad hasta una patente mentira. Sin embargo, hemos visto que la percepción del valor, ya sea en la medicina, los refrescos, los cosméticos o los coches, puede convertirse en valor real. Si la gente realmente obtiene mayor satisfacción de un producto, ¿acaso el responsable de márketing ha hecho algo peor que vender la imagen del producto junto con el producto en sí? Cuanto más empieza a pensar uno en los placebos y en el difuso límite entre creencias y realidad, más difíciles de responder se hacen todas estas preguntas.

Como científico, valoro especialmente los experimentos que ponen a prueba nuestras creencias y la eficacia de los diferentes tratamientos. Al mismo tiempo, me resulta también evidente que los experimentos, especialmente los relacionados con placebos médicos, plantean numerosas cuestiones éticas de importancia. De hecho, el experimento sobre la ligadura de la arteria mamaria que he mencionado al principio de este capítulo planteó un problema ético, ya que hubo un clamor generalizado contra la realización de simulacros de operaciones en pacientes.

La idea de sacrificar el bienestar y, quizá, incluso la vida de algunas personas a fin de averiguar si un determinado procedimiento debería emplearse con otras en algún momento del futuro resulta ciertamente difícil de digerir. Imaginarse a un niño recibiendo un tratamiento placebo contra el cáncer, sólo para que al cabo de unos años otras personas quizá puedan disponer de un tratamiento mejor, resulta una disyuntiva tan extraña como difícil.

Al mismo tiempo, las disyuntivas a las que nos enfrentamos si *no* realizamos experimentos con placebos tampoco resultan fáciles de aceptar. Y, como hemos visto, pueden derivar en cientos de miles de personas sometidas a operaciones tan inútiles como arriesgadas. En Estados Unidos, por ejemplo, hay muy pocos procedimientos quirúrgicos comprobados científicamente. Por esa razón, hay muchas operaciones de las que en realidad no sabemos si proporcionan una curación, o si, como muchas de sus predecesoras, son eficaces simplemente debido a su efecto placebo. Así, podría ser que nos viéramos frecuentemente sometidos a procedimientos y operaciones que, de estudiarse más minuciosamente, se dejarían de lado. Permítame que le cuente mi propia historia con relación a un procedimiento médico que en mi caso venía precedido de las más altas expectativas, pero que en realidad no representó para mí más que una dolorosa experiencia.

Llevaba dos largos meses en el hospital cuando mi terapeuta ocupacional vino a verme con una fascinante noticia. Resultaba que existía una indumentaria tecnológica para las personas en mi situación denominada «traje Jobst». Era de un material parecido a la piel, y ejercería cierta presión sobre la poca piel que me quedaba haciendo que ésta sanara mejor. Me contó que se elaboraba en una fábrica de Irlanda, y también en Estados Unidos. Yo podía tener uno de aquellos trajes, hecho exactamente a mi medida. Me explicó que el atuendo se componía de pantalones, camisa, guantes y una máscara para el rostro, y que, dado que estarían confeccionados a mi medida, ejercerían presión sobre mi piel constantemente; y que, cuando yo me moviera, el traje Jobst masajearía ligeramente mi piel, haciendo que disminuyera el enrojecimiento y la inflamación de las cicatrices.

¡Qué emocionado estaba! Shula, la fisioterapeuta, me habló también de lo maravilloso que era el traje Jobst. Me dijo que se fabricaba en distintos colores, y yo me imaginé de inmediato cubierto de la cabeza a los pies de un ajustado traje azul, como Spiderman. Pero Shula no tardó en advertirme que los colores eran sólo marrón para las personas de raza blanca, y negro para las de raza negra. Me explicó que, cuando alguien ataviado con la máscara Jobst entraba en un banco, la gente solía llamar a la policía, ya que se creían que se trataba de un ladrón; así que ahora, cuando uno recibía la máscara de la fábrica, venía acompañada de un letrero explicando la situación, que había que llevar en el pecho.

Lejos de disuadirme, toda aquella nueva información hacía que el traje me pareciera aún mejor. Incluso me hizo sonreír, pensando que sería estupendo poder ir por la calle siendo de hecho invisible. Nadie podría ver

ninguna parte de mí excepto la boca y los ojos. Y nadie podría ver tampoco mis cicatrices.

Imaginando aquel sedoso recubrimiento, me sentía capaz de soportar cualquier dolor hasta que llegara mi traje Jobst. Pasaron las semanas. Y entonces, un día, llegó. La primera vez Shula vino a ayudarme. Comenzamos por los pantalones: los abrió en todo su marrón esplendor y luego empezó a ponérmelos por las piernas. La sensación que me produjeron no fue precisamente el sedoso tacto de algo que masajeara suavemente mis cicatrices; el material parecía más bien como una lona que las desgarrara. Pero no me desanimé en absoluto: quería experimentar la sensación de verme completamente inmerso en el traje.

Después de unos minutos se hizo evidente que yo había ganado algo de peso desde que me habían tomado las medidas para el traje (solían suministrarme 7.000 calorías y 30 huevos al día para ayudar a mi cuerpo a curarse). El traje Jobst ya no era de mi talla. Pero el caso era que llevaba mucho tiempo esperándolo, de modo que al final, después de un poco de esfuerzo y un montón de paciencia por parte de todos, acabé completamente vestido. La camisa, de manga larga, ejercía una gran presión en mi pecho, hombros y brazos. La máscara me apretaba constantemente. Los largos pantalones empezaban en los dedos de los pies y se prolongaban hasta el ombligo. Y luego estaban los guantes. Las únicas partes visibles de mi cuerpo eran las puntas de los dedos de los pies, los ojos, las orejas y la boca. Todo lo demás quedaba recubierto por el traje Jobst.

La presión parecía aumentar a cada momento. El calor interior era intenso. Mis cicatrices recibían un escaso suministro de sangre, y el calor hacía que ésta se precipitara hacia ellas provocando que enrojecieran y escocieran mucho más. Incluso el letrero advirtiendo a la gente de que yo no era un ladrón de bancos resultó ser un fiasco. Estaba escrito en inglés, no en hebreo, de modo que apenas tenía utilidad. Mi adorado sueño me había fallado. Logré quitarme el traje, no sin esfuerzo; luego volvieron a tomarme medidas, que se enviaron a Irlanda para que pudiera recibir un traje Jobst de mi talla.

El siguiente traje se ajustaba un poco más a mis medidas, pero, por lo demás, no resultaba ser mucho mejor. Aun así, soporté el tratamiento durante meses; meses de escozores, de dolores, de dificultades para llevarlo y de desgarrarme mi delicada nueva piel cada vez que trataba de ponérmelo (y hay que tener en cuenta que, cuando esa nueva piel se desgarra, tarda mucho en curarse). Al final descubrí que el traje no ofrecía ningún beneficio real, al

menos no para mí. Las partes de mi cuerpo que quedaban más recubiertas no parecían –ni yo las sentía– distintas de las partes que no lo quedaban tanto, y el sufrimiento que llevaba aparejado el hecho de llevar el traje resultó ser lo único que éste me proporcionó.

Como puede ver, aunque resultaría moralmente cuestionable hacer que los pacientes de la sección de quemados de un hospital tomaran parte en un experimento diseñado para probar la eficacia de ese traje (utilizando para ello distintos tipos de tejidos, diferentes niveles de presión, etc.), y aún más difícil pedir a alguien que participara en un experimento con placebos, también resulta moralmente difícil infligir tratamientos dolorosos a numerosos pacientes y durante muchos años sin tener una razón auténticamente buena para hacerlo.

Si esa clase de traje sintético se hubiera probado comparándolo con otros métodos, y comparándolo también con un traje placebo, puede que ese planteamiento hubiera eliminado parte de mi aflicción cotidiana. Y también podría haber estimulado la investigación de nuevos tratamientos; de tratamientos que realmente funcionaran. Mi sufrimiento inútil, y el sufrimiento de otros pacientes como yo, es el coste real de no haber realizado tales experimentos.

¿Deberíamos, pues, probar todo nuevo procedimiento, realizando además experimentos con placebos? Los dilemas morales que conllevan los experimentos médicos, y específicamente los experimentos con placebos, son bien reales. Hay que sopesar en cada caso los potenciales beneficios de tales experimentos en relación a sus costes, y, como consecuencia de ello, no podemos, y no debemos, realizar siempre experimentos con placebos por norma. Pero mi impresión es que tampoco estamos haciendo, ni de lejos, todos los que sí deberíamos hacer.

# 11

# El contexto de nuestro carácter (parte I)

*Por qué somos deshonestos, y qué podemos hacer al respecto*

En 2004, el coste total de todos los atracos producidos en Estados Unidos fue de 525 millones de dólares, y la pérdida media ocasionada por cada robo fue de unos 1.300 dólares, lo que significa que el salario neto medio producido por tales delitos resulta relativamente bajo.[15] Este coste total no es muy elevado considerando la cantidad de policías, jueces y fuerzas correctoras dedicadas a la captura y confinamiento de los ladrones, y aún menos si se considera la cantidad de cobertura informativa que suscitan esos delitos en la prensa y la televisión. Obviamente, no estoy sugiriendo que no tengamos que ser duros con los delincuentes de oficio: son ladrones, y debemos protegernos de sus actos.

Pero considere este otro dato: también en el caso concreto de Estados Unidos, se calcula que cada año los robos y fraudes cometidos por empleados en el lugar de trabajo ascienden a unos 600.000 millones de dólares. Esto representa mucho más que el coste conjunto de los atracos, allanamientos, hurtos y robos de vehículos en dicho país, que en 2004 fue de unos 16.000 millones de dólares; es también más de lo que roban varios millones de delincuentes de oficio a lo largo de toda su vida; y representa asimismo casi el doble de la capitalización bursátil de una gran empresa como, por ejemplo, General Electric. Pero aún hay más. Cada año, según los informes proporcionados por las compañías de seguros, los estadounidenses añadieron un total de 24.000 millones inexistentes en los partes relacionados con pérdidas de propiedades. Paralelamente, la Hacienda estadounidense estima que sufre unas pérdidas de 350.000 millones de dólares anuales representadas por la diferencia entre lo que ellos calculan que la gente debería pagar de impuestos y lo que realmente paga. También la industria de la venta al detalle tiene sus propios dolores de cabeza en ese sentido: en Estados Unidos pierde

16.000 millones de dólares cada año debido a los clientes que compran ropa, la llevan sin quitarle la etiqueta, y luego devuelven esas prendas (ahora usadas) a la tienda, donde se les reintegra lo que habían pagado por ellas.

Añádase a todo ello diversos ejemplos cotidianos de deshonestidad –el diputado que acepta viajes pagados de su grupo de presión favorito; el médico que acepta sobres bajo mano de los laboratorios; el ejecutivo de empresa que manipula las fechas de sus opciones sobre acciones para cobrar más beneficios–, y nos encontraremos frente a una enorme cantidad de repugnante actividad económica muchísimo mayor que la de los ladrones de casas corrientes.

Cuando estalló el escándalo Enron en 2001 (y se hizo evidente que dicha compañía, considerada por la revista *Fortune* «la empresa más innovadora de Estados Unidos» durante seis años consecutivos, de hecho debía una gran parte de su éxito a sus «innovaciones» en materia de contabilidad), Nina Mazar (profesora de la Universidad de Toronto), On Amir (profesor de la Universidad de California en San Diego) y yo nos encontramos un día, a la hora de comer, hablando sobre el tema de la honestidad. ¿Por qué algunos delitos –nos preguntábamos–, especialmente los de la variedad denominada «de cuello blanco», se juzgan con menos severidad que otros, sobre todo teniendo en cuenta que quienes los cometen pueden infligir mayores perjuicios financieros entre la hora del desayuno y la de la comida que un caco vulgar y corriente en toda su vida?

Tras debatir un poco el tema, decidimos que debía de haber dos clases de deshonestidad. Una es la clase de deshonestidad que evoca la imagen de un par de maleantes merodeando por una gasolinera. Cuando pasan por delante, calculan cuánto dinero puede haber en la caja, si puede haber alguien por allí que les impida actuar, y a qué castigo pueden enfrentarse si les pillan (incluyendo el tiempo de cárcel que pueden ahorrarse por buena conducta). Basándose en este análisis coste-beneficio, deciden si robar en aquel lugar o no.

Luego está la segunda clase de deshonestidad. Ésta es del tipo relacionado con las personas que en general se consideran honestas; los hombres y mujeres (en pie, por favor) que han «tomado prestado» un bolígrafo de una sala de conferencias, han sacado una cantidad extra del dispensador de bebidas sin pagar, han inflado el precio del televisor al hacer un parte de un seguro o han camuflado una comida con la tía Nora como gasto de empresa (bueno, ¡al fin y al cabo ella nos preguntó qué tal nos iba el trabajo!).

Sabemos que esta segunda clase de deshonestidad existe; pero ¿hasta qué punto está extendida? Y por otra parte, si sometiéramos a un grupo de personas «honestas» a un experimento científicamente controlado donde las tentáramos para que hicieran trampas, ¿las harían?, ¿comprometerían su integridad?, ¿y cuánto serían capaces de engañar? Decidimos averiguarlo.

La Escuela de Negocios de Harvard ocupa un lugar destacado en la vida estadounidense. Situada a orillas del río Charles, en la población de Cambridge (Massachusetts), dotada de una imponente arquitectura de estilo colonial y rebosante de dinero procedente de donaciones, la escuela es famosa por crear a los principales líderes empresariales de Estados Unidos. De hecho, en la lista de las 500 mejores empresas publicada por la revista *Fortune*, alrededor del 20 % de los tres principales cargos directivos (en cada una de esas 500) los ostentan personas que se han graduado en la Escuela de Negocios de Harvard.* ¿Qué mejor lugar, pues, para realizar un pequeño experimento sobre la cuestión de la honestidad?**

El estudio sería bastante sencillo. Pediríamos a un grupo de estudiantes universitarios y de máster de Harvard que hicieran una prueba consistente en 50 preguntas tipo test. Las preguntas serían parecidas a las de los tests estándar (¿Cuál es el río más largo del mundo? ¿Quién escribió *Moby Dick*? ¿Qué término define el promedio de una serie? ¿Cuál era la diosa del amor en la mitología griega?), y los estudiantes dispondrían de 15 minutos para responderlas. Una vez terminado el plazo, se les pediría que transfirieran sus respuestas de su hoja de trabajo a una hoja de puntuaciones (un formulario con casillas predeterminadas para cada respuesta), y que luego entregaran ambos documentos a un supervisor situado en la tarima. Por cada respuesta correcta, el supervisor les daría 10 centavos. Así de fácil.

En otra aula, pedimos a un nuevo grupo de estudiantes que realizaran la misma prueba general, pero con una importante modificación. Los estudiantes de esta sección harían la prueba y luego transferirían los resultados a su formulario de respuestas, igual que el grupo anterior; pero esta vez el formulario llevaría previamente marcadas las respuestas correctas. Para cada pregunta, una de las casillas de respuestas, la que indicaba la respuesta correcta, se marcaría de color gris. Si los estudiantes indicaban en su formulario que el río más largo del mundo era el Mississippi, por ejemplo, verían claramente, por la casilla marcada previamente en dicho formulario, que la respuesta correcta era el Nilo.

Una vez transferidas sus respuestas, contarían el número de preguntas que habían respondido correctamente, escribirían ese número en la parte superior de sus formularios y le entregarían tanto éstos como las hojas de trabajo al supervisor situado en la tarima. Luego éste miraría el número de preguntas que los estudiantes afirmaban haber respondido correctamente (el número que habían escrito en la parte superior de su formulario) y les pagaría 10 centavos por cada respuesta correcta.

¿Harían trampa los estudiantes, cambiando sus respuestas erróneas por las previamente marcadas en el formulario? Lo ignorábamos, pero en cualquier caso decidimos tentar un poco más todavía al tercer grupo de estudiantes. En este caso, los estudiantes harían de nuevo la prueba y transferirían sus respuestas al formulario previamente marcado; pero esta vez les daríamos instrucciones de que luego rompieran la hoja de trabajo original, entregando sólo el formulario al supervisor. En otras palabras: podrían destruir toda evidencia de cualquier posible fechoría. ¿Morderían el anzuelo? Una vez más, lo ignorábamos.

En el último grupo, decidimos ejercer el máximo de presión sobre la integridad de los participantes. Esta vez se les darían instrucciones de que destruyeran no sólo su hoja de trabajo original, sino incluso el formulario definitivo previamente marcado. Además, ni siquiera tendrían que informar de sus ganancias al experimentador. Bastaría con que, una vez rotas sus hojas de respuestas, se limitaran a dirigirse a la tarima –donde habríamos puesto una jarra llena de monedas–, retiraran lo que habían ganado y se marcharan tranquilamente. Si alguna vez hubo alguien que se sintió inclinado a hacer trampas, aquélla era la oportunidad de cometer el crimen perfecto.

Ciertamente, les estábamos tentando, estábamos haciendo que resultara fácil hacer trampas. Pero ¿mordería el anzuelo la flor y nata de la juventud estadounidense? Ahora lo íbamos a ver.

Cuando los integrantes del primer grupo ocuparon sus asientos, les explicamos las reglas y les entregamos las pruebas. Trabajaron durante los 15 minutos, luego copiaron sus respuestas en los formularios, y a continuación entregaron éstos junto con sus hojas de trabajo. Esos estudiantes formarían nuestro grupo de control. Dado que no se les había proporcionado ninguna de las respuestas, no tenían absolutamente ninguna oportunidad de hacer trampas. Obtuvieron una media de 32,6 respuestas correctas del total de 50.

¿Qué prevé el lector que hicieron luego los participantes en nuestro experimento? Teniendo en cuenta que los integrantes del grupo de control habían respondido correctamente a una media de 32,6 preguntas, ¿cuántas preguntas cree que declararon haber respondido correctamente los participantes de los otros grupos?

| | | |
|---|---|---|
| Situación 1 | Control | = 32,6____. |
| Situación 2 | Autocontrol | = ________. |
| Situación 3 | Autocontrol + hoja rota | = ________. |
| Situación 4 | Autocontrol + hojas rotas + jarra de dinero | = ________. |

¿Qué hizo el segundo grupo? También ellos respondieron a las preguntas. Pero esta vez, en el momento de transferir sus respuestas al formulario, pudieron ver las respuestas correctas. ¿Se meterían su integridad en el bolsillo a cambio de 10 centavos por cada respuesta adicional? Resultó que este grupo resolvió una media de 36,2 preguntas. ¿Era más inteligente que nuestro anterior grupo de control? Es dudoso. Más bien les habíamos inducido a hacer un poquito de trampa.

¿Y qué hay del tercer grupo? Esta vez habíamos subido las apuestas. Sus integrantes no sólo pudieron ver las respuestas correctas, sino que además se les pidió que rompieran sus hojas de trabajo. ¿Mordieron el anzuelo? Sin duda hicieron trampa. Resolvieron correctamente una media de 35,9 preguntas; más que los participantes del grupo de control, pero aproximadamente el mismo número que los participantes del segundo grupo (a quienes no se había pedido que rompieran sus hojas de trabajo).

Por último vinieron los estudiantes a los que se indicó que rompieran no sólo sus hojas de trabajo, sino también sus formularios, y que luego metieran las manos en la jarra de dinero y se llevaran lo que consideraran. Seráficamente, todos ellos rompieron sus hojas de trabajo y sus formularios, luego metieron la mano en la jarra de dinero y se llevaron sus monedas. Pero aquellos serafines no lo eran tanto: el dinero retirado dio una media de 36,1 respuestas correctas, una cifra ligeramente superior a las 32,6 del grupo de control, pero básicamente la misma que la de los otros dos grupos que habían tenido la oportunidad de hacer trampas.

¿Qué aprendimos de este experimento? La primera conclusión es que, cuando se les da la oportunidad, muchas personas honestas hacen trampas. De hecho, en lugar de encontrarnos con que había unas cuantas «manzanas

podridas» que habían desplazado fuertemente la media de respuestas, lo que descubrimos fue que había una mayoría de personas que habían hecho trampas, pero que lo habían hecho sólo un poquito.* Y antes de que el lector culpe a los refinados aires de la Escuela de Negocios de Harvard de este nivel de deshonestidad, debo añadir que realizamos experimentos similares en el MIT, en Princeton, en la Universidad de California y en Yale, con resultados similares.

La segunda de las conclusiones, aparentemente contraria al sentido común, resultaba asimismo más impresionante. Una vez que caían en la tentación de hacer trampas, los participantes no parecían verse influenciados por el riesgo de que les pillaran, en contra de lo que uno podría pensar. Cuando a los estudiantes se les dio la oportunidad de hacer trampas sin poder romper sus hojas, incrementaron el número de respuestas correctas de 32,6 a 36,2. Pero cuando se les ofreció la oportunidad de romper sus hojas –dejando completamente oculto su pequeño delito–, ello no aumentó en nada su deshonestidad: siguieron haciendo más o menos el mismo nivel de trampas. Eso significa que, aun en el caso de que no haya posibilidad alguna de que nos pillen, ello no hace que nos volvamos descabelladamente deshonestos.

Cuando los estudiantes pudieron romper sus dos hojas, meter la mano en la jarra de dinero y marcharse, todos y cada uno de ellos podían haber declarado que habían hecho la prueba perfecta, o simplemente podían haber cogido más dinero (en la jarra había alrededor de 100 dólares). Pero ninguno de ellos hizo tal cosa. ¿Y por qué? Hubo algo que les retuvo, algo en su interior. Pero ¿qué fue? Y en cualquier caso, ¿fue la honestidad?

Para esa pregunta, Adam Smith, el gran economista y pensador, tenía una simpática respuesta: «La naturaleza, cuando formó al hombre para la sociedad, le dotó de un originario deseo de placer y de una originaria aversión a ofender a sus hermanos. Le enseñó a sentir placer en su consideración favorable, y dolor en su consideración desfavorable».

A ello añadía Smith: «El éxito de la mayoría de la gente... casi siempre depende del favor y la buena opinión de sus vecinos e iguales; y sin una conducta tolerablemente regular éstos raramente pueden obtenerse. En tales situaciones, pues, el viejo proverbio de que la honestidad es siempre la mejor política resulta casi siempre absolutamente cierto».

Esto suena como una explicación propia de la era industrial, tan equilibrada y armoniosa como un juego de contrapesos y engranajes perfectamente calibrados. Sin embargo, por muy optimista que pueda parecer

esta perspectiva, la teoría de Smith tiene también un corolario algo más sombrío: dado que la gente realiza un análisis coste-beneficio en relación a su honestidad, por la misma razón puede realizar un análisis coste-beneficio ante la posibilidad de ser deshonesta. Según esta perspectiva, las personas son honestas sólo en la medida en que les conviene (incluyendo aquí su deseo de complacer a otros).

Entonces, ¿se basan las decisiones sobre honestidad y deshonestidad en el mismo análisis coste-beneficio que empleamos para decidir entre distintos coches, quesos u ordenadores? Creo que no. Ante todo, ¿puede el lector imaginarse a un amigo explicándole el análisis coste-beneficio de comprar su nuevo ordenador portátil? Evidentemente. Pero ¿puede imaginarse a ese mismo amigo informándole de un análisis coste-beneficio con respecto a la decisión de robar o no un ordenador portátil? Es evidente que no, a menos que su amigo sea un ladrón profesional. Más bien coincido con otros (desde Platón) que afirman que la honestidad es algo más grande; algo que se considera una virtud moral en casi todas las sociedades.

Sigmund Freud lo explicaba del siguiente modo. Decía que, al crecer en el ámbito de la sociedad, todos internalizamos las virtudes sociales. Esa internalización conduce al desarrollo del super-yo. En general, el super-yo se siente complacido cuando cumplimos con la ética de la sociedad, y descontento cuando no lo hacemos. De ahí que paremos el coche cuando a las cuatro de la madrugada nos encontramos con un semáforo en rojo aunque sepamos que no tiene que pasar nadie; y de ahí que sintamos una satisfacción interior cuando devolvemos una cartera extraviada a su dueño aunque jamás se revele nuestra identidad. Tales actos estimulan los centros de recompensa de nuestro cerebro –el núcleo accumbens y el núcleo caudado–, y nos hacen sentir contentos.

Pero si la honestidad es importante para nosotros (en el caso de Estados Unidos, por ejemplo, en un reciente sondeo realizado entre casi 36.000 estudiantes de secundaria, el 98 % de ellos afirmaban que para ellos era importante ser honesto), y si la honestidad nos hace sentir bien, ¿por qué somos deshonestos con tanta frecuencia?

He aquí mi opinión. Nos preocupa la honestidad, y queremos ser honestos. El problema es que nuestro monitor de honestidad interno sólo se activa cuando contemplamos la posibilidad de realizar grandes transgresiones, como llevarse una caja entera de bolígrafos de la sala de conferencias. Para

las pequeñas transgresiones, en cambio, como coger uno o dos bolígrafos, ni siquiera consideramos cómo tales acciones se reflejan en nuestra honestidad, y nuestro superyo permanece dormido.

Sin la ayuda y el control de nuestra honestidad por parte del super-yo, la única defensa que tenemos contra esta clase de transgresiones es un análisis coste-beneficio racional. Pero ¿quién va a dedicarse a sopesar conscientemente los beneficios de llevarse una toalla de la habitación del hotel frente al coste de que le pillen? ¿Quién se va a poner a considerar los costes y beneficios de añadir unas cuantas facturas de más a la lista de las deducibles a la hora de hacer la declaración? Como hemos podido ver en el experimento de Harvard, el análisis coste-beneficio en general, y la probabilidad de que a uno le pillen en particular, no parecen ejercer demasiada influencia en la deshonestidad.

Así es como funciona el mundo. Resulta casi imposible abrir un periódico sin leer una noticia sobre un acto deshonesto o engañoso. Vemos a las entidades emisoras de tarjetas de crédito sangrar a sus clientes con subidas desorbitadas de los tipos de interés; a las líneas aéreas declararse en quiebra y acudir corriendo al gobierno para que las saque de apuros; a las escuelas defender la presencia de máquinas de refrescos en sus instalaciones (amasando fortunas gracias a los fabricantes de bebidas) aun sabiendo que las bebidas azucaradas hacen a los niños obesos e hiperactivos. Los impuestos suelen representar una auténtica bacanal donde se vapulea a la ética; algo que, en el caso concreto de Estados Unidos, aparece perfectamente descrito en un libro del sagaz e inteligente reportero del *New York Times* David Cay Johnston, titulado *Perfectamente legal: La campaña encubierta para manipular nuestro sistema tributario beneficiando a los super-ricos y estafando a todos los demás*, y publicado en 2005.

Pese a todo, las propias sociedades en general también suelen luchar contra todo esto por vía de sus gobiernos, al menos en cierta medida. Volviendo al caso concreto de Estados Unidos, por ejemplo, la Ley Sarbanes-Oxley de 2002, que exige que los altos ejecutivos de las empresas públicas respondan directamente de las auditorías y la contabilidad empresariales, se aprobó concretamente para hacer que las debacles como la de Enron sean cosa del pasado. Asimismo, el Congreso estadounidense ha aprobado también diversas restricciones sobre prácticas tales como las asignaciones de fondos federales por parte de los políticos con fines exclusivamente electoralistas. Por su parte, la Comisión del Mercado de Valores incluso aprobó nuevas

requisitorias a efectos de que se hicieran públicos tanto los salarios como las prestaciones adicionales de los ejecutivos a fin de que, cuando veamos pasar una larga limusina en la que viaja un alto cargo de una de las 500 empresas de la lista *Fortune*, podamos saber con bastante certeza cuánto cobra el ejecutivo que va dentro.

Pero ¿pueden acaso las medidas externas como éstas realmente tapar los agujeros y evitar la deshonestidad? Algunas voces críticas aseguran que no. Tomemos, por ejemplo, las reformas éticas adoptadas por el Congreso estadounidense. Los estatutos prohíben ahora que los miembros de los grupos de presión inviten a comidas gratis a los congresistas y a sus ayudantes en actos «con gran afluencia de público». ¿Qué han hecho entonces los miembros de los grupos de presión? Pues sencillamente invitar a los congresistas a comidas con un número de invitados lo bastante restringido como para permitir saltarse la norma. Del mismo modo, las nuevas normas éticas del Congreso prohíben que los miembros de los grupos de presión inviten a los congresistas a volar gratis en «aviones de ala fija». ¡Vaya! ¿Y si vuelan en helicóptero?

La más divertida de todas las nuevas leyes de las que tengo conocimiento es la que se conoce como la «regla del mondadientes», que establece que, aunque los miembros de los grupos de presión ya no pueden invitar a los congresistas estadounidenses a comer a la mesa con cuchillo y tenedor, sí pueden servirles cualquier cosa (presumiblemente aperitivos) que permita a los legisladores permanecer de pie y llevársela a la boca con los dedos o con un mondadientes.

¿Cambió esta nueva norma, por ejemplo, los planes de la industria estadounidense del marisco, que recientemente había organizado una comida «de cuchillo y tenedor» a base de pasta y de ostras para los congresistas de Washington (y que había bautizado el acto con el eslogan de «Que el mundo sea tu ostra»)? Por supuesto que no. El grupo de presión de la industria del marisco se limitó a quitar el plato de pasta del menú (algo complicada de comer con mondadientes) y obsequiar a los congresistas con ostras crudas recién abiertas, que éstos pudieron engullir de pie.[16]

También la ya mencionada Ley Sarbanes-Oxley ha sido calificada de ineficaz. Algunas voces críticas sostienen que ésta resulta rígida e inflexible, pero el clamor más fuerte proviene de quienes la consideran ambigua, incoherente, inefectiva y exorbitantemente cara (en especial para las pequeñas

empresas). «No ha acabado con la corrupción –afirmaba William A. Niskanen, presidente del Instituto Cato–; sólo ha obligado a las empresas a pasarlas canutas.»

Eso es lo que da de sí tratar de imponer la honestidad por medio de controles externos: es posible que funcione en algunos casos, pero desde luego en otros no. ¿Podría haber, pues, una mejor cura para la deshonestidad?

Antes de tratar siquiera de dar una respuesta a esta pregunta, permítame describirle un experimento que realizamos en cierta ocasión y que dice mucho sobre el tema. Hace unos años, Nina, On y yo llevamos a un grupo de participantes a un laboratorio de la Universidad de California en Los Ángeles y les pedimos que realizaran una sencilla prueba matemática. La prueba consistía en 20 problemas muy simples, cada uno de los cuales requería que los participantes encontraran dos números que sumaran 10 (véase la tabla adjunta). Disponían de cinco minutos para resolver el mayor número de problemas posible, después de lo cual participarían en un sorteo. Si ganaban el sorteo, recibirían 10 dólares por cada problema que hubieran resuelto correctamente.

Al igual que en nuestro experimento de la Escuela de Negocios de Harvard, algunos de los participantes entregaron directamente sus hojas al experimentador: éstos fueron nuestro grupo de control. Los demás escribieron en otra hoja el número de preguntas que habían resuelto correctamente, y luego se deshicieron de los originales. Éstos participantes, obviamente, fueron los que tuvieron la oportunidad de hacer trampas. ¿Aprovecharon esa oportunidad para hacerlas? Como el lector habrá imaginado ya, sí lo hicieron (aunque, por supuesto, sólo un poquito).

| Mire su reloj, anote la hora y empiece a buscar en la matriz siguiente dos números que sumen exactamente 10. ¿Cuánto tiempo ha tardado en encontrarlos? | | |
|---|---|---|
| 1,69 | 1,82 | 2,91 |
| 4,67 | 4,81 | 3,05 |
| 5,82 | 5,06 | 4,28 |
| 6,36 | 5,19 | 4,57 |

Hasta aquí no le he dicho nada nuevo. Pero la clave de este experimento fue lo que le precedió. Cuando los participantes entraron por primera vez en el laboratorio, les pedimos a algunos de ellos que escribieran los títulos de 10 libros que hubieran leído en la escuela de secundaria. A los demás se les pidió

que escribieran todo lo que fueran capaces de recordar de los Diez Mandamientos.* Una vez finalizada esta parte del experimento, les invitamos a realizar la prueba de la matriz.

Este entorno experimental implicaba que a algunos de los participantes se les ofreció la tentación de hacer trampas después de recordar los títulos de 10 libros que habían leído en la escuela de secundaria, mientras que otros fueron tentados después de recordar los Diez Mandamientos. ¿Quiénes cree el lector que hicieron más trampas?

Cuando *no* se les dio la posibilidad de hacerlas, nuestros participantes resolvieron correctamente una media de 3,1 problemas.**

Cuando sí era posible hacer trampas, el grupo que previamente había recordado los títulos de 10 libros que había leído en la escuela de secundaria resolvió una media de 4,1 preguntas (o un 33 % más que los que no podían hacer trampas).

Pero lo importante aquí es qué ocurrió con el otro grupo, el de los estudiantes que primero habían recordado los Diez Mandamientos, luego habían hecho la prueba y finalmente habían roto sus hojas de trabajo. A ésos era, como dirían los locutores deportivos, a los que había que estar atentos. ¿Harían trampas?, ¿o bien los Diez Mandamientos ejercerían alguna clase de influencia en su integridad? El resultado nos sorprendió incluso a nosotros: los estudiantes a quienes se había pedido que recordaran los Diez Mandamientos no habían hecho trampas en absoluto. Habían obtenido una media de 3 respuestas correctas, básicamente la misma puntuación que el grupo que no tenía la posibilidad de hacer trampas, y menos que la de aquellos que sí podían hacerlas y que previamente habían recordado los títulos de los libros.

Cuando me dirigía a casa, aquella tarde, empecé a pensar en lo que acababa de ocurrir. El grupo de los 10 libros hizo trampas. No mucho, es verdad; sólo hasta el punto en que su mecanismo de recompensa interno (núcleo accumbens y super-yo) se activó y empezó a recompensarles por parar.

Pero ¡qué milagro habían logrado los Diez Mandamientos! Nosotros ni siquiera habíamos recordado a nuestros participantes lo que los mandamientos significaban; simplemente nos habíamos limitado a pedirles que los recordaran (y casi ninguno de ellos fue capaz de recordar los diez). Esperábamos que el ejercicio suscitara en ellos la idea de la honestidad. Y eso

fue claramente lo que pasó. Entonces, nos preguntamos, ¿cuál es la gran idea que cabe extraer de ello? Nos llevó varias semanas llegar a algunas conclusiones.

Para empezar, quizá podríamos volver a dar a la Biblia un papel en la vida pública. Si únicamente pretendíamos reducir la deshonestidad, puede que no fuera una mala idea. En ese caso, no obstante, habría gente que podría oponerse argumentando que la Biblia implica la adscripción a una religión determinada, o simplemente que ello supondría mezclar la religión con el mundo comercial y secular. Pero quizá un juramento de naturaleza distinta también podría funcionar. Lo que me impresionó especialmente del experimento con los Diez Mandamientos fue que los estudiantes que sólo fueron capaces de recordar uno o dos se vieron tan influidos por ellos como los que casi recordaron los diez. Ello indicaba que no eran los propios mandamientos en sí mismos los que alentaban la honestidad, sino la mera contemplación de alguna clase de pauta moral.

Si ése fuera el caso, también podíamos utilizar perfectamente pautas no religiosas para elevar el nivel general de honestidad. Por ejemplo, ¿qué hay de los juramentos profesionales que hacen –o solían hacer– los médicos, abogados y otros? ¿Podrían servir?

El término *profesión* viene del latín *professus*, que significa «declarado públicamente». En el pasado las profesiones empezaron por la religión, y luego se extendieron a la medicina y el derecho. Se decía que las personas que dominaban el conocimiento esotérico no sólo tenían el monopolio de la práctica de dicho conocimiento, sino también la obligación de utilizar su poder con sabiduría y honestidad. El juramento –de palabra y, a menudo, también por escrito– era un recordatorio a los practicantes de que habían de regular su propio comportamiento, y asimismo proporcionaba un conjunto de normas que debían seguir a la hora de cumplir con los deberes de su profesión.

Aquellos juramentos se mantuvieron durante largo tiempo. Pero luego, más o menos a partir de la década de 1960, surgió un poderoso movimiento en favor de la desregulación de las profesiones. Se argumentaba que los estamentos profesionales eran organizaciones elitistas y que había que sacarlos a la luz del día. Para el estamento jurídico, eso significó más sumarios escritos en lenguaje ordinario, la presencia de cámaras en los tribunales y una gran publicidad. Otras medidas similares contra el elitismo se aplicaron en la medicina y la banca, así como en otras profesiones. Puede que

gran parte de ello resultara beneficioso, pero ese desmantelamiento de los estamentos profesionales comportó también algunas pérdidas. La profesionalidad estricta se vio reemplazada por la flexibilidad, el juicio individual, las leyes de comercio y el ansia de riqueza, y con ello desaparecieron los cimientos de ética y valores sobre los que hasta entonces se habían asentado las profesiones.

En Estados Unidos, por ejemplo, un estudio realizado en la década de 1990 en el colegio de abogados de California reveló que la mayoría de los abogados se declaraban hartos del declive del honor en su trabajo y se mostraban «profundamente pesimistas» con respecto a la situación de su profesión. Las dos terceras partes afirmaban que los abogados actuales «comprometen su profesionalidad como resultado de las presiones económicas» y casi un 80 % declaraban que el estamento jurídico «no castiga adecuadamente a los abogados poco éticos», al tiempo que la mitad de ellos decían que, si fuera ahora, no volverían a hacerse abogados.[17]

Un estudio comparable con el colegio de abogados de Maryland encontró un sentimiento parecido entre los abogados de dicho estado. Según éstos, su profesión había degenerado tanto que «a menudo se mostraban irritables, malhumorados, polémicos y verbalmente insultantes», o bien «desapegados, distanciados, preocupados o distraídos». Cuando se preguntó a los abogados de Virginia si consideraban que había que atribuir los crecientes problemas de falta de profesionalidad a «unas cuantas manzanas podridas» o a una tendencia generalizada, se decantaron abrumadoramente por la segunda opción.[18]

Pero las peores opiniones se daban entre los abogados de Florida.[19] En 2003 el colegio de abogados de dicho estado declaraba que una «minoría sustancial» de abogados eran «codiciosos, listillos, ladinos, taimados y poco fiables; les importaba poco la verdad o la justicia; estaban dispuestos a distorsionar, manipular y ocultar para vencer, y se mostraban arrogantes, condescendientes e insultantes». Resultaban, asimismo, «pomposos y detestables». ¿Qué más se podría añadir?

También el estamento médico tiene sus críticos, que hablan de médicos que realizan operaciones quirúrgicas y otros procedimientos innecesarios sólo para mejorar su historial; que piden pruebas en laboratorios que luego les dan comisiones, y que propician aquellas pruebas médicas que requieren un determinado equipamiento que casualmente ellos tienen. ¿Y qué hay de la influencia de la industria farmacéutica? Un amigo mío me contaba que recientemente había tenido que aguardar una hora en la sala de espera para

visitarse con su médico; durante ese tiempo, me decía, cuatro representantes de empresas farmacéuticas habían entrado y salido tranquilamente de la consulta.

Se podría observar cualquier grupo profesional y detectar signos de problemas similares. ¿Qué pasaría si nos fijáramos, pongamos por caso, en la Asociación estadounidense de Geólogos de Hidrocarburos? De entrada uno se imagina a unos tipos estilo «Indiana Jones», con más interés en el esquisto jurásico y los depósitos deltaicos que en ganar dinero. Pero basta escarbar un poco para que aparezcan los problemas: «Existe una conducta poco ética que se produce a una escala mucho mayor de lo que a la mayoría de nosotros se nos pasaría por la cabeza», escribía a sus colegas uno de los miembros de dicha asociación.[20]

Pero ¡en nombre de Dios! –se le ocurre exclamar a uno–, ¿qué clase de deshonestidad puede surgir entre los geólogos de hidrocarburos? Pues al parecer resulta que tiene que ver con cosas tales como piratear datos sísmicos y digitales, robar mapas y otros materiales, y exagerar la promesa de encontrar depósitos de petróleo en los casos en los que está en juego una venta de tierras o una inversión. «Lo más frecuente es que esta mala conducta adopte diversos tonos de gris, en lugar de ser claramente blanca o negra», señalaba uno de estos geólogos.

No olvidemos, sin embargo, que los geólogos de hidrocarburos no están solos, y que este declive de la profesionalidad es un fenómeno generalizado. Si necesita más pruebas, podría ponerle como ejemplo el debate actualmente existente en Estados Unidos en el ámbito de los denominados «éticos profesionales», unos testigos expertos a los que se convoca cada vez más para declarar en juicios y vistas públicas, donde pueden ser contratados por cualquiera de las dos partes para evaluar cuestiones tales como el trato dado a un paciente o los derechos de los no nacidos. ¿También ellos se ven tentados a aprovecharse de su situación? Pues parece que sí: una revista de ética estadounidense publicaba recientemente un artículo titulado «Pericia moral: un problema en la ética profesional de los éticos profesionales».[21] Como ya he dicho, los signos de la erosión son visibles por todas partes.

¿Qué hacer, pues? Supongamos que, en lugar de invocar los Diez Mandamientos, adquiriéramos el hábito de firmar alguna clase de declaración secular –similar a un juramento profesional– que nos recordara nuestro

compromiso con la honestidad. ¿Bastaría un sencillo juramento, del mismo modo como vimos que bastaban los Diez Mandamientos? Teníamos que averiguarlo, y de ahí nuestro siguiente experimento.

Una vez más reunimos a nuestros grupos, en esta ocasión en el MIT. En este estudio, los primeros participantes hicieron nuestra prueba matemática de la matriz y luego entregaron sus respuestas al experimentador situado en la tarima, quien contó el número de preguntas a las que habían respondido correctamente y les pagó en consonancia con ello. El segundo grupo también realizó la prueba, pero a sus integrantes se les dijo que doblaran su hoja de respuestas y se la quedaran, limitándose a decirle al experimentador situado en la tarima cuántos problemas habían resuelto correctamente. Luego éste les pagó en consonancia con ello, y se marcharon.

El aspecto novedoso de este experimento tenía que ver con el tercer grupo. Antes de que sus participantes iniciaran el experimento, se pidió a cada uno de ellos que firmara la siguiente declaración, impresa en la hoja de respuestas: «Acepto que este estudio está sometido al código de honor del MIT». Tras firmar la declaración, procedieron a realizar la tarea. Cuando terminó el tiempo, se guardaron sus hojas de respuestas, se acercaron a la tarima, le dijeron al experimentador cuántos problemas habían resuelto correctamente y cobraron de acuerdo con ello.

¿Cuáles fueron los resultados? En la situación de control, en la que no era posible hacer trampas, los participantes resolvieron una media de 3 problemas. En la segunda situación, en la que los participantes pudieron guardarse sus respuestas, la media aumentó a 5,5 problemas. Pero lo extraordinario fue el resultado de la tercera situación, en la que los participantes se guardaron sus hojas de respuestas pero también habían firmado la declaración del código de honor. En este caso, resolvieron una media de tres problemas, es decir, exactamente el mismo número que el grupo de control. Este resultado era similar al que habíamos obtenido en el caso de los Diez Mandamientos. Resulta sorprendente, pues, el efecto de firmar una declaración relativa a un código de honor; máxime si tenemos en cuenta que el MIT no tiene código de honor alguno.

Descubrimos, así, que los estudiantes hacen trampas cuando tienen la oportunidad de hacerlas, pero no tanto como podrían. Asimismo, una vez que empiezan a pensar en la honestidad –ya sea recordando los Diez Mandamientos, ya sea firmando una sencilla declaración–, dejan completamente de hacer trampas. En otras palabras: cuando se nos aleja de

cualquier pauta de pensamiento ético, tendemos a caer en la deshonestidad. Pero si en el momento de la tentación se nos proporciona un recordatorio moral, resulta mucho más probable que seamos honestos.

Actualmente, en Estados Unidos, varios colegios de abogados y organizaciones profesionales están luchando por robustecer su ética profesional. Algunos están aumentando los cursos sobre la materia en las carreras y posgrados, mientras que otros exigen clases de ética de repaso. En el estamento jurídico, el juez Dennis M. Sweeney, del condado de Howard (en Maryland), ha publicado su propio libro sobre el tema, *Guía de conducta del abogado en la sala*, donde señala: «La mayoría de las normas, como éstas, constituyen simplemente lo que nuestras madres dirían que debería hacer un hombre o mujer cortés y bien educado. Puesto que, debido a sus otras importantes responsabilidades, nuestras madres (y las suyas) no pueden estar en todas las salas de justicia del estado, les ofrezco aquí esas normas».

¿Funcionarán esas medidas de carácter general? Recordemos que precisamente los abogados ya hacen un juramento cuando acceden al estamento jurídico, del mismo modo que lo hacen los médicos cuando se incorporan a su profesión. Sin embargo, los juramentos eventuales, como las declaraciones de adhesión ocasionales a unas determinadas normas, no bastan. A partir de nuestros experimentos resulta evidente que los juramentos y normas deben ser recordados en el mismo momento de la tentación, o justo antes de ésta. Es más, el tiempo juega en contra de nosotros cuando tratamos de resolver este problema. En el capítulo 4 decíamos que, cuando las normas sociales chocan con las normas mercantiles, las primeras desaparecen y prevalecen las segundas. Aunque la analogía no es exacta, la honestidad ofrece una lección parecida: una vez que la ética profesional (las normas sociales) ha declinado, resultará muy difícil recuperarla.

Pero eso no significa que no debamos intentarlo. ¿Por qué es tan importante la honestidad? Para empezar, téngase en cuenta que, si un país pretende ostentar una posición importante en cuanto a poder económico en el mundo actual, ello dependerá en parte de que, en lo relativo a sus pautas de funcionamiento empresarial, sea una nación honesta o, al menos, que así se la perciba.

En el caso concreto de Estados Unidos, por ejemplo, en 2006, y según un sondeo, dicho país ocupaba el vigésimo lugar del mundo en términos de integridad; Finlandia ocupaba el primer puesto, mientras que el último, el puesto número 163, era para Haití. Partiendo de esta base, cabe deducir que la

gente que hace negocios con Estados Unidos considera en general que recibirá un trato justo. Pero el caso es que en el año 2000, antes de que la oleada de escándalos financieros hiciera que las páginas económicas de los diarios del país parecieran un fichero policial, Estados Unidos ocupaba el puesto decimocuarto.[22] En otras palabras: parece que en este sentido el país va hacia abajo, no hacia arriba, y ello puede comportar unos costes tremendos a largo plazo.

Adam Smith nos recordaba que la honestidad es realmente la mejor política, especialmente en los negocios. Para hacernos una idea del otro extremo de la ecuación, es decir, el de una sociedad desprovista de confianza, se puede echar un vistazo a varios países. En China, por ejemplo, la palabra de una persona en una región raramente vale en otra región distinta. Latinoamérica está llena de cárteles de propiedad familiar que hacen préstamos a sus parientes (y que no cortan el crédito cuando el deudor incurre en impago). Irán es otro ejemplo de un país afligido por la desconfianza. Un alumno iraní del MIT me explicó que allí los negocios carecen de una base de confianza. Debido a ello, nadie paga por adelantado, nadie ofrece crédito y nadie está dispuesto a asumir riesgos. Los empresarios tienen que contratar a la gente en el ámbito de sus propias familias, donde todavía existe cierto nivel de confianza. ¿Nos gustaría vivir en un mundo así? Debemos tener cuidado, puesto que, sin honestidad, podemos caer en ello más deprisa de lo que creemos.

Pero ¿qué podemos hacer nosotros para mantener el nivel de honestidad de nuestros propios países? Quizá podemos leer la Biblia, el Corán o lo que sea que refleje nuestros valores. Podemos reavivar las pautas profesionales. Podemos firmar compromisos de que actuaremos con integridad. Otra vía consiste en empezar por reconocer que, cuando nos hallamos en situaciones en las que nuestro beneficio financiero personal se opone a nuestras pautas morales, somos capaces de «retorcer» la realidad, de ver el mundo en términos compatibles con nuestros intereses egoístas y de volvernos deshonestos. ¿Cuál es, entonces, la respuesta? Si reconocemos esa debilidad, podemos tratar de evitar tales situaciones ya de entrada. Podemos prohibir a los médicos que pidan pruebas que les beneficien económicamente; podemos prohibir a los contables y auditores que actúen como consultores para esas mismas empresas; podemos prohibir que los diputados se fijen su propio sueldo, etc.

Pero el tema de la deshonestidad no termina aquí. En el capítulo siguiente ofreceré unas cuantas sugerencias más sobre ésta y algunas otras ideas acerca de cómo combatirla.

**Apéndice: los Diez Mandamientos**

Yo soy el Señor, tu Dios... No habrá para ti otros dioses delante de mí.
No tomarás en falso el nombre del Señor, tu Dios...
Guardarás el día del sábado para santificarlo.
Honra a tu padre y a tu madre.
No matarás.
No cometerás adulterio.
No robarás.
No darás testimonio falso contra tu prójimo.
No desearás la mujer de tu prójimo.
No codiciarás... nada que sea de tu prójimo.

Deuteronomio, 5, 6-21.

# 12

# El contexto de nuestro carácter (parte II)

*Por qué tratar con dinero nos hace más honestos*

Muchos de los pabellones de la residencia de estudiantes del MIT tienen zonas comunes que albergan una serie de refrigeradores que pueden ser utilizados por los alumnos de los dormitorios inmediatos. Una mañana, a eso de las once, cuando la mayoría de los estudiantes estaban en clase, me deslicé en la residencia y, uno a uno, fui localizando todos los refrigeradores comunes que pude.

Cuando detectaba una nevera común, avanzaba poco a poco hacia ella. Mirando atentamente a mi alrededor, abría la puerta, deslizaba un lote de seis latas de Coca-Cola en su interior y luego me alejaba a toda prisa. Una vez situado a una distancia de seguridad, me detenía y procedía a anotar la hora y la situación de la nevera en la que había dejado mis Coca-Colas.

Durante los días siguientes volví para comprobar cómo estaban mis latas de Coca-Cola, registrando en un diario cuántas de ellas seguían en la nevera. Como cabría esperar, la vida media de una lata de Coca-Cola en una residencia universitaria no es muy larga: al cabo de 72 horas todas habían desaparecido. Pero no siempre fue Coca-Cola lo que deposité. En algunas de las neveras lo que dejé fue un plato con seis billetes de dólar. ¿Desaparecería el dinero más deprisa que las Coca-Colas?

Antes de responder a esa pregunta, permítame que sea yo quien le formule una al lector. Suponga que su cónyuge le llama a la oficina, y le dice que al día siguiente su hija tiene que llevar a la escuela un lápiz rojo; ¿podría llevarle usted uno a casa? ¿Hasta qué punto se sentiría usted incómodo por coger un lápiz rojo de la oficina para llevárselo a su hija? ¿Muy incómodo? ¿Algo incómodo? ¿Absolutamente cómodo?

Permítame plantearle ahora otra pregunta. Suponga que en la oficina no hay lápices rojos, pero que al lado mismo del trabajo puede comprar uno por 10 céntimos, y que la cajita donde se guarda el dinero en su oficina se ha

quedado abierta y no hay nadie a la vista. ¿Cogería 10 céntimos de la cajita para comprar un lápiz rojo? Suponga que no tiene suelto y necesita los 10 céntimos. ¿Se sentiría cómodo cogiéndolos? ¿Estaría bien hacerlo?

No sé lo que opinará el lector, pero en mi caso, aunque me resultaría relativamente fácil llevarme un lápiz rojo del trabajo, tendría verdaderas dificultades para coger el dinero (por suerte para mí, no he tenido que enfrentarme a ese dilema, puesto que mi hija todavía no va a la escuela).

Resultó que los estudiantes del MIT también reaccionaron de manera distinta a la hora de coger dinero. Como ya he mencionado, las latas de Coca-Cola desaparecieron rápidamente en el plazo de 72 horas; no quedó ni una. Pero ¡qué distinto fue lo que ocurrió con el dinero! Al cabo de las 72 horas los platos con billetes de dólar seguían exactamente igual, hasta que volví a sacarlos de los refrigeradores.

Entonces, ¿qué era lo que ocurría?

Cuando observamos el mundo que nos rodea, gran parte de la deshonestidad que vemos implica hacer trampas con algo que se halla cuando menos a un paso de distancia del dinero en efectivo. Las empresas hacen trampas con sus prácticas contables; los ejecutivos hacen trampas manipulando las fechas de sus opciones sobre acciones; los grupos de presión hacen trampas financiando fiestas a los políticos; las empresas farmacéuticas hacen trampas pagando a los médicos y a sus esposas vacaciones de lujo. Sin duda, y salvo ocasionales excepciones, toda esta gente no hace trampas con dinero contante y sonante. Y ésta es mi opinión: resulta mucho más fácil hacer trampas cuando no hay que tratar directamente con dinero.

¿Cree el lector que los artífices del colapso de Enron –Kenneth Lay, Jeffrey Skilling y Andrew Fastow– habrían robado dinero de los bolsos de sus respectivas esposas? No cabe duda de que se llevaron millones de dólares en forma de pensiones para un montón de ancianas. Pero ¿cree usted que habrían golpeado a una mujer con una cachiporra y luego le habrían quitado el dinero de la mano? Puede que no esté usted de acuerdo conmigo, pero me inclino a creer que no.

Entonces, ¿qué es lo que nos permite hacer trampas cuando ello implica tratar con objetos no dinerarios, y qué es lo que nos retiene cuando tratamos directamente con dinero? ¿Cómo funciona ese impulso irracional?

Dado que somos tan expertos a la hora de racionalizar nuestra pequeña deshonestidad, a menudo resulta difícil ver claramente cómo los objetos no dinerarios influyen en nuestra tendencia a hacer trampas. Al coger un

bolígrafo, por ejemplo, podríamos razonar para nuestros adentros que el material de oficina forma parte de nuestra retribución bruta, o que coger un bolígrafo o dos es algo que hace todo el mundo. Podríamos decirnos que coger una lata de Coca-Cola de una nevera común de vez en cuando no está mal hecho, puesto que, al fin y al cabo, a todos nos han quitado alguna vez una lata de Coca-Cola. Quizá Lay, Skilling y Fastow pensaban que alterar los libros de contabilidad de Enron estaba bien, puesto que se trataba de una medida transitoria que podría corregirse cuando los negocios mejoraran. ¿Quién sabe?

Así pues, para determinar la verdadera naturaleza de la deshonestidad teníamos que idear un experimento inteligente; uno en el que el objeto en cuestión dejara poco margen de excusa. Nos pusimos a reflexionar sobre ello. Supongamos que utilizábamos una simple ficha de póquer. No era dinero en efectivo, pero tampoco era un objeto con historia, como una Coca-Cola o un lápiz. ¿Nos daría eso una idea sobre el proceso de hacer trampas? No estábamos seguros, pero parecía bastante razonable; de modo que, hace unos años, Nina, On y yo hicimos una prueba.

He aquí lo que sucedió. Cuando los estudiantes que estaban en la cafetería del MIT terminaban de comer, les interrumpimos para preguntarles si estarían dispuestos a participar en un experimento de cinco minutos de duración. Lo único que tenían que hacer –les explicamos– era resolver 20 sencillos problemas de matemáticas (encontrar dos números que sumaran 10). Y al hacerlo recibirían 50 centavos por cada respuesta correcta.

El experimento empezó de manera similar en cada caso, pero terminó de una de tres posibles maneras distintas. Cuando los participantes del primer grupo terminaron sus pruebas, entregaron sus hojas de trabajo al experimentador, que contó el número de respuestas correctas y les pagó 50 centavos por cada una de ellas. A los participantes del segundo grupo se les indicó que rompieran sus hojas de trabajo, se guardaran los trozos en el bolsillo o en la mochila, y se limitaran a decirle su puntación al experimentador. Hasta aquí el experimento era parecido a las pruebas de honestidad descritas en el capítulo anterior.

Pero los participantes del último grupo recibieron unas instrucciones significativamente distintas. Les indicamos, como habíamos indicado al grupo anterior, que rompieran las hojas de trabajo y se limitaran a decirle al experimentador el número de preguntas a las que habían respondido correctamente. Pero esta vez el experimentador no les pagaría en efectivo; en lugar de ello, les daría una ficha de póquer por cada pregunta que declararan

haber resuelto. Luego los estudiantes recorrerían unos tres metros para dirigirse a otra parte de la sala donde se encontraba otro experimentador, que cambiaría cada una de sus fichas por 50 centavos.

¿Capta el lector lo que pretendíamos? El hecho de incluir una ficha de póquer en la transacción –una pieza cuyo valor dinerario era meramente simbólico, y no real– ¿afectaría a la honestidad de los estudiantes? ¿Haría la ficha de póquer menos honestos, a la hora de contar sus respuestas, a los estudiantes que la recibían como pago intermedio que a aquellos otros a quienes se entregaba dinero en metálico de inmediato? Y de ser así, ¿en qué medida?

Incluso a nosotros mismos nos sorprendieron los resultados. Los participantes del primer grupo, que no tenían forma de hacer trampas, resolvieron una media de 3,5 preguntas correctamente (éste fue nuestro grupo de control).

Los participantes del segundo grupo, que rompieron sus hojas de trabajo, afirmaron haber resuelto correctamente una media de 6,2 preguntas. Dado que podemos suponer que el mero hecho de romper sus hojas de trabajo no hizo más inteligentes a esos estudiantes, cabe atribuir a las trampas las 2,7 preguntas adicionales que declararon haber resuelto correctamente.

Pero fue el tercer grupo el que se llevó la palma en lo que a deshonestidad descarada se refiere. Sus participantes no eran más inteligentes que los de los dos grupos anteriores, y, sin embargo, afirmaron haber resuelto una media de 9,4 problemas; es decir, 5,9 más que el grupo de control y 3,2 más que el grupo que sólo rompió sus hojas de trabajo.

Esto significa que, cuando se les dio la oportunidad de hacer trampas en circunstancias normales, los estudiantes falsearon una media de 2,7 respuestas. Pero cuando se les dio la misma oportunidad de hacer trampas, acompañada de una moneda no dineraria, el número de respuestas falseadas aumentó a 5,9, más del doble del anterior. ¡Una diferencia, pues, nada despreciable entre hacer trampas por dinero y hacerlas por algo que no lo es directamente!

Si esto sorprende al lector, todavía le sorprenderá más lo siguiente. De los dos mil participantes en nuestros estudios sobre la honestidad (descritos en el capítulo anterior), sólo hubo cuatro que declararan haber resuelto absolutamente todos los problemas. En otras palabras: la proporción de «tramposos absolutos» fue de cuatro por cada dos mil.*

Sin embargo, en el experimento en el que insertamos la situación con la moneda no dineraria (la ficha de póquer), de un total de 450 participantes en el estudio, hubo 24 que hicieron trampas «al máximo». Pero ¿cuántos de estos 24 máximos tramposos participaron en la situación con dinero, y cuántos en la situación con fichas? Pues resulta que todos ellos participaron en la situación con fichas (en esa situación hubo 24 estudiantes que hicieron trampas «al máximo» de un total de 150, lo que equivale más o menos a 320 por cada 2.000 participantes). Ello significa que las fichas no sólo «liberaron» a la gente de sus restricciones morales, sino que, en el caso de unas cuantas personas, el alcance de tal liberación fue tan completo que llegaron a hacer el máximo de trampas posibles.

Este nivel de trampas es claramente malo, pero podría haber sido peor. No olvidemos que las fichas de póquer de nuestro experimento se transformaban en dinero en efectivo en cuestión de segundos. ¿Cuál habría sido la proporción de deshonestidad si la transferencia de la ficha no dineraria al dinero se hubiese prolongado días, semanas o meses (como ocurre, por ejemplo, con las opciones sobre acciones)? ¿Habría habido más gente que hiciera trampas, y las habría hecho en mayor medida?

Hemos visto que, cuando se le da la oportunidad, la gente hace trampas. Pero lo realmente extraño es que la mayoría de nosotros no lo vemos venir. Cuando, en otro experimento, pedimos a los estudiantes que predijeran si la gente haría más trampas por dinero que por fichas, éstos respondieron que no, que la cantidad de trampas sería la misma. Al fin y al cabo –explicaron–, las fichas representaban dinero real, y además se cambiarían por dinero de verdad en cuestión de segundos. De modo que, según predijeron, nuestros participantes tratarían las fichas como si fueran dinero real.

Pero ¡qué equivocados estaban! No supieron ver con qué rapidez somos capaces de racionalizar nuestra deshonestidad cuando ésta no tiene que ver directamente con dinero. Obviamente, todos compartimos su ceguera, y quizá sea por ello por lo que se hacen tantas trampas. Tal vez sea por ello por lo que tantos ejecutivos procesados en los últimos años se han deslizado pendiente abajo, arrastrando consigo a sus empresas.

Es evidente que todos somos vulnerables a esta debilidad. Piense, por ejemplo, en los constantes fraudes a las compañías de seguros. En Estados Unidos, por ejemplo, se ha calculado que, cuando los consumidores dan partes de siniestros relacionados con sus viviendas o automóviles, inflan sus pérdidas alrededor de un 10 % (obviamente, la compañía responde

aumentándonos la prima, con lo que el asunto se convierte en un ojo por ojo). Una vez más, no se trata de que haya una serie de declaraciones total y absolutamente flagrantes; en lugar de ello, mucha gente a la que, pongamos por caso, le han robado un televisor de 27 pulgadas, declara que era de 32; los que lo tenían de 32 declaran que era de 36, y así sucesivamente. Esas mismas personas serían incapaces de robar dinero directamente a las compañías de seguros (por tentador que a veces pueda resultar), pero declarar cosas que ya no tienen aumentando sólo un poquito su tamaño y su valor hace que la carga moral resulte más fácil de sobrellevar.

Hay también otras prácticas interesantes. Por ejemplo, comprar una pieza de ropa, llevarla durante un tiempo y luego devolverla en un estado tal que la tienda se ve obligada a aceptarla, aunque luego no pueda volver a venderla. Al actuar así, los consumidores no están robando directamente dinero de la empresa; lejos de ello, se trata de un mero juego de compras y devoluciones que implica numerosas transacciones difusas. Pero tiene al menos una consecuencia clara: en Estados Unidos, por ejemplo, la industria textil estima que su volumen de pérdidas anuales debidas a esta práctica es de unos 16.000 millones de dólares (aproximadamente la misma cantidad que las pérdidas anuales estimadas provocadas por los robos de viviendas y automóviles juntos).

¿Y qué hay de los informes de gastos de empresa? Cuando la gente va de viaje de negocios se espera que sepa cuáles son las reglas. Pero los gastos de empresa también se hallan a un paso de distancia –y a veces, a más de uno– del dinero en efectivo. En un estudio que realizamos Nina y yo, descubrimos que no todos los gastos son iguales con respecto a la capacidad de la gente de justificarlos como gastos de empresa. Así, por ejemplo, invitar a una jarra de cinco dólares a una atractiva desconocida estaba claramente prohibido, pero pedirle a esa misma desconocida una bebida de ocho dólares en un bar resultaba muy fácil de justificar. La diferencia no era el coste del artículo, o el temor de que te pillaran, sino la capacidad de la gente de justificar el artículo ante sí misma como un uso legítimo de su cuenta de gastos.

Unas cuantas investigaciones más sobre el tema de las cuentas de gastos llevaron a racionalizaciones similares. En un estudio descubrimos que, cuando la gente da los recibos a sus ayudantes administrativos para que sean éstos quienes los envíen, al hacerlo se aleja un paso más del propio acto deshonesto, con lo que aumenta la probabilidad de que deslice recibos de cuestionable validez. En otro estudio nos encontramos con que entre los hombres de negocios que viven en Nueva York es mayor la probabilidad de

que consideren que un regalo para su hijo es un gasto de empresa si lo han comprado, por ejemplo, en el aeropuerto de San Francisco o en cualquier otro lugar alejado de su hogar, que si lo han adquirido en el propio aeropuerto de Nueva York o en el camino desde el aeropuerto hasta su casa. Nada de ello tiene mucho sentido lógico, pero el caso es que, cuando el medio de intercambio es de índole no dineraria, nuestra capacidad de racionalización aumenta a pasos agigantados.

Hace unos años tuve mi propia experiencia con la deshonestidad. Alguien entró en mi cuenta de Skype (un magnífico servicio de telefonía a través de Internet), generando en mi cuenta de PayPal (un conocido sistema de pago online) un cargo de unos cuantos cientos de dólares por el servicio.

No creo que la persona que lo hizo fuera un delincuente empedernido. Desde una perspectiva delictiva, entrar en mi cuenta representaría claramente una pérdida de tiempo y de talento, puesto que, si esa persona era lo bastante inteligente como para piratear una cuenta de Skype, probablemente podría haber entrado, por ejemplo, en Amazon o haber pirateado incluso una tarjeta de crédito, con lo que habría obtenido unos beneficios mucho mayores por su tiempo. Lejos de ello, imagino que se trató de un muchacho listo que logró piratear mi cuenta y que se aprovechó de aquella oportunidad de comunicación «gratuita» para llamar a todas aquellas personas con las que le apetecía hablar hasta que logré recuperar el control de la cuenta. Puede que incluso lo viera como una especie de reto tecnológico; o que tal vez fuera un alumno al que alguna vez yo había puesto una mala nota y que había decidido darme un tirón de orejas por ello.

¿Acaso ese mismo chico me habría quitado dinero de la cartera, incluso si hubiera sabido con certeza que nadie iba a pillarle jamás? Es posible, pero personalmente sospecho que la respuesta es que no. Hubo ciertos aspectos de Skype y del modo como estaba configurada mi cuenta que «ayudaron» a esa persona a realizar tal actividad sin considerarla moralmente reprensible: primero, que robó tiempo de llamadas, no dinero; segundo, que él no ganó nada tangible con la transacción; tercero, que robó a Skype, y no directamente a mí; cuarto, que podría haber supuesto que al final del día sería Skype, y no yo, quien pagaría los costes; quinto, que el coste de las llamadas se me cobró automáticamente a través de PayPal, con lo que se generaba un paso más en el proceso y, por lo tanto, un grado más de «confusión» con respecto a quién acabaría pagando las llamadas (por si el lector se lo está preguntando, sí, desde entonces he cancelado el cobro directo vía PayPal).

¿Estaba robándome esa persona? Sin duda; pero había muchas cosas que hacían que el robo resultara difuso. En realidad, no creo que se considerara un tipo deshonesto. Al fin y al cabo, no quitaba dinero a nadie, ¿verdad?, ¿y perjudicaba realmente a alguien? Esta manera de pensar resulta preocupante. Si mi problema con Skype se debió de hecho a la naturaleza no dineraria de las transacciones, ello significa que hay muchas más cosas que están en riesgo, incluyendo una amplia gama de servicios online y, quizá, incluso de tarjetas de crédito y de débito. Todas esas transacciones electrónicas, en las que no hay un intercambio físico de dinero de mano en mano, podrían hacer que a la gente le resultara más fácil ser deshonesta, sin llegar siquiera a cuestionar o a reconocer plenamente el carácter inmoral de sus acciones.

Hubo otra impresión, más siniestra, que saqué de nuestros estudios. En nuestros experimentos, los participantes eran personas inteligentes, bondadosas y honorables, que en general tenían unos límites claros en cuanto a la cantidad de trampas que podían hacer, aun cuando fuera con moneda no dineraria como en el caso de las fichas de póquer. Para casi todos ellos había un punto en el que su conciencia les invitaba a detenerse, cosa que hacían. En consecuencia, la deshonestidad que observamos en nuestros experimentos probablemente se hallaba en los límites inferiores de la deshonestidad humana: el nivel de deshonestidad practicada por las personas que aspiran a ser éticas y que desean verse a sí mismas como éticas, es decir, por las llamadas «buenas personas».

Lo que da miedo pensar es que, si hiciéramos los experimentos con monedas no dinerarias que no resultaran tan inmediatamente convertibles en dinero como las fichas de póquer, o con personas a las que importara menos su propia honestidad, o en relación a un comportamiento que no resultara tan públicamente observable, es muy probable que nos hubiésemos encontrado con niveles de deshonestidad superiores. En otras palabras: el nivel de engaño que nosotros observamos probablemente subestime el nivel de engaño que encontraríamos en el mundo real.

Supongamos que tenemos una empresa, o un departamento de una empresa, dirigida por uno de esos personajes ambiciosos y trepadores que declaran abiertamente que la codicia es buena. Y supongamos que dicho personaje utiliza medios no dinerarios para alentar la deshonestidad entre sus empleados. ¿Se da cuenta de cómo un personaje así podría cambiar la actitud mental de unas personas que en principio quieren ser honestas y desean verse a sí mismas como tales, pero que también quieren conservar su puesto de

trabajo y abrirse paso en la vida? Es en tales circunstancias cuando las monedas no dinerarias pueden llevarnos por el mal camino, permitiéndonos prescindir de nuestra conciencia y explorar libremente los límites de la honestidad.

Esta visión de la realidad resulta inquietante. Podemos confiar en rodearnos de personas buenas y de recta moral; pero hemos de ser realistas. Ni siquiera las buenas personas son inmunes a dejarse cegar parcialmente por su propia mente. Y esa ceguera les permite realizar acciones que prescinden de sus propias pautas morales a fin de obtener compensaciones financieras. En esencia, la motivación puede jugar sucio con nosotros, seamos o no personas buenas y de recta moral.

Como señaló en cierta ocasión el escritor y periodista Upton Sinclair: «Es difícil hacer que un hombre entienda algo cuando su salario depende de que no lo entienda»; a lo que podríamos añadir nosotros: es aún más difícil hacer que un hombre entienda algo cuando trata con monedas no dinerarias.

Por cierto, el problema de la deshonestidad no se aplica sólo a las personas. En los últimos años hemos visto también a las empresas en general sucumbir a un estándar de honestidad más bajo. No estoy hablando de grandes actos de deshonestidad, como los perpetrados por Enron o Worldcom. Me refiero más bien a pequeños actos de deshonestidad más parecidos a birlar Coca-Colas de la nevera. En otras palabras: hay por ahí empresas que, por así decirlo, no es que nos quiten directamente el dinero de la cartera, pero sí están robando cosas que están a un paso de distancia del dinero.

Hay un montón de ejemplos de ello. Recientemente, uno de mis amigos, que había estado acumulando meticulosamente puntos de esos que regalan algunas líneas aéreas por cada vuelo realizado, acudió a la sede de la compañía aérea con la intención de canjearlos y emplearlos en unas vacaciones. Pero allí le dijeron que los puntos no valían para ninguna de las posibles fechas que a él le interesaban. Es decir, que, después de haber acumulado hasta 25.000 puntos, ahora resultaba que no podía usarlos (y conste que lo intentó con varias fechas distintas). Sin embargo –le dijo el empleado–, en el caso de que dispusiera de 50.000 puntos sí podría haber asientos. Lo comprobó, y sí, resultaba que los había.

Seguramente en la letra pequeña del folleto de propaganda de los puntos había algún sitio donde se decía que eso era correcto. Pero para mi amigo, los 25.000 puntos que había acumulado le habían representado bastante dinero. Pongamos por caso que fueran 450 dólares. ¿Acaso la compañía aérea le

habría atracado por la calle para quitarle esa misma cantidad de dinero? ¿Se lo habría birlado de su cuenta bancaria? No. Pero en este caso, como el objeto en cuestión se hallaba a un paso de distancia del dinero, la compañía aérea le robó impunemente bajo la forma de exigirle otros 25.000 puntos adicionales.

Puede verse otro ejemplo en lo que hacen algunos bancos –al menos en Estados Unidos– con las comisiones de las tarjetas de crédito. Consideremos lo que se conoce como «cargo en dos tiempos». Este truco tiene diversas variaciones, pero la idea básica es que, desde el momento en que uno no paga el cien por cien de la deuda, la entidad emisora de la tarjeta de crédito no sólo cobra un tipo de interés más elevado sobre las nuevas compras que se hagan a partir de entonces, sino que de hecho carga intereses también sobre las compras ya realizadas. Cuando la comisión bancaria del Senado estadounidense examinó recientemente esta situación, tuvo ocasión de escuchar un montón de testimonios que sin duda hacían aparecer a los bancos como bastante deshonestos. Así, por ejemplo, un hombre de Ohio que había hecho compras con su tarjeta de crédito por valor de 3.200 dólares no tardó en ver aumentada su deuda a 10.700 por culpa de los recargos, cuotas e intereses.

Y no eran precisamente unos oscuros usureros quienes cargaban esos elevados intereses y comisiones, sino algunos de los bancos más importantes y presumiblemente más reputados de Estados Unidos, esos mismos cuyas campañas publicitarias hacían creer a la gente que el banco era como su «familia». ¿Acaso un miembro de su familia le robaría dinero de la cartera? Claro que no. Pues esos bancos, con una transacción más o menos alejada del dinero en efectivo, al parecer sí lo harían.

Una vez que se contempla la deshonestidad bajo esta óptica, se hace evidente que resulta imposible abrir el periódico por la mañana sin ver nuevos ejemplos de ella.

Volvemos, así, a nuestra observación inicial: ¿no es curioso el dinero? El caso es que, cuando tratamos con dinero, nos vemos predispuestos a pensar en nuestras acciones como si acabáramos de suscribir un código de honor.

Examinemos, a título de ejemplo, el billete de un dólar estadounidense. Todo en él parece haber sido diseñado para conjurar una especie de contrato: por delante, en un tipo de letra destacado, el rótulo de «THE UNITED STATES OF AMERICA», con una sombra debajo que le hace parecer tridimensional; luego, nada menos que George Washington, un personaje que tiene fama de no haber mentido jamás; por detrás la cosa todavía se pone más seria: «IN GOD WE

TRUST» –«confiamos en Dios»–, dice para empezar; ¡y luego está esa extraña pirámide coronada por ese ojo que observa sin pestañear!, ¡y que nos mira directamente a nosotros!




Aparte del simbolismo que pueden encerrar los billetes en los elementos que integran su propio diseño, el carácter sagrado del dinero también puede verse reforzado por el hecho de que éste constituye una unidad de intercambio perfectamente clara. No se puede negar que una moneda tiene el valor que tiene, sea el que sea.

Pero observemos, en cambio, las libertades que nos tomamos con los intercambios no dinerarios. Aquí siempre hay una excusa conveniente. Podemos llevarnos un lápiz de la oficina o una Coca- Cola de la nevera –e incluso manipular la fecha de nuestras opciones sobre acciones–, y encontrar una historia para explicarlo. Podemos ser deshonestos sin vernos a nosotros mismos como tales. Podemos robar mientras nuestra conciencia al parecer está profundamente dormida.

¿Cómo podemos remediar esto? Quizá podríamos poner una etiqueta con el precio de todo lo que se guarda en el armario de material de la oficina, por ejemplo, o utilizar un léxico que explique claramente las acciones y las opciones sobre acciones en términos de su valor dinerario. Pero en un contexto más amplio, necesitamos tomar conciencia de la relación existente

entre la moneda no dineraria y nuestra tendencia a hacer trampas. Debemos reconocer que, una vez que nos alejamos a un paso de distancia del dinero en efectivo, empezamos a hacer trampas en una proporción mayor de la que podíamos haber imaginado. Debemos tomar conciencia de ello, tanto individual como socialmente; y hacerlo pronto.

¿Y por qué? Pues, para empezar, porque el dinero en metálico tiene los días contados. Representa un lastre para los beneficios de los bancos, y éstos están deseando librarse de él. Y por otra parte, los instrumentos electrónicos resultan muy rentables. En Estados Unidos, por ejemplo, los beneficios derivados de las tarjetas de crédito aumentaron de 9.000 millones de dólares en 1996 a la cifra récord de 27.000 millones en 2004. Según los analistas bancarios, en el año 2010 las nuevas transacciones electrónicas moverán un volumen de 50.000 millones de dólares, casi el doble de la cifra procesada por las tarjetas Visa y MasterCard en 2004.[23] La cuestión, pues, es cómo podemos controlar nuestra tendencia a hacer trampas cuando resulta que lo único que nos hace entrar en razón es la visión del dinero contante y sonante, y qué podemos hacer al respecto ahora que éste está desapareciendo.

Un famoso ladrón de bancos estadounidense, Willie Sutton, dijo en cierta ocasión que robaba bancos porque era allí donde estaba el dinero. Siguiendo esa misma lógica, hoy podría estar redactando la letra pequeña de una entidad emisora de tarjetas de crédito o programando fechas en las que no valen los puntos para una compañía aérea. Puede que ahí no haya moneda contante y sonante, pero es sin duda el lugar donde hoy se encuentra el dinero.

# 13

# Cervezas y chollos

*Qué es la economía conductual, y dónde están los chollos*

El Carolina Brewery es un moderno bar cervecería situado en la calle Franklin, la calle principal con la que uno se encuentra al salir de la Universidad de Carolina del Norte en la población de Chapel Hill. Es una hermosa calle con edificios de ladrillo y árboles añejos, llena de restaurantes, bares y cafeterías, más de los que cabría esperar en una pequeña población.

Cuando uno abre las puertas del Carolina Brewery se encuentra con un local antiguo de techos altos y vigas descubiertas, además de una serie de grandes depósitos de cerveza de acero inoxidable que prometen hacerle pasar un buen rato. Hay dispersas varias mesas de uso semiprivado. Es éste uno de los lugares favoritos de los estudiantes, aparte de un montón de gente de más edad, para disfrutar de buena cerveza y buena comida.

Poco después de mi incorporación al MIT, Jonathan Levav (profesor de Columbia) y yo reflexionábamos un día sobre la clase de cuestiones que a uno se le suelen ocurrir cuando se encuentra en un bar tan agradable. Para empezar, ¿es posible que el proceso secuencial de pedir al camarero lo que a uno le apetece influya en las decisiones que toman en última instancia las personas sentadas en la mesa? En otras palabras: ¿se ven influenciados los clientes por lo que deciden tomar las personas que les acompañan? En segundo término, si ése fuera el caso, ¿fomenta esto la conformidad o la disconformidad? Dicho de otro modo: ¿es posible que los clientes sentados en una mesa elijan intencionadamente cervezas que sean distintas, o iguales, que las que han pedido los demás? Y por último, queríamos saber también si el hecho de verse influenciado por las opciones de los demás hacía que la gente saliera ganando o perdiendo en cuanto a la medida en la que disfrutaban de su cerveza.

A lo largo de este libro he descrito experimentos que esperaba que resultaran tan sorprendentes como ilustrativos. Y si lo eran, ello se debía en gran parte al hecho de que refutaban el presupuesto común de que todos somos fundamentalmente racionales. Una y otra vez he proporcionado ejemplos que contradicen aquella definición shakesperiana de «¡Qué obra admirable es el hombre!». De hecho, no somos nobles en nuestra razón ni infinitos en capacidad, y nuestra comprensión resulta ser más bien pobre (francamente, yo creo que Shakespeare lo sabía muy bien, y que esas palabras de Hamlet no están exentas de ironía).

En este último capítulo presentaré un experimento que ofrece un ejemplo más de nuestra previsible irracionalidad. Y luego describiré un poco más la perspectiva de la economía general sobre el comportamiento humano, comparándola con la de la economía conductual, y extraeré algunas conclusiones. Pero empecemos por el experimento.

Para llegar al fondo del espumoso barril de preguntas sobre las que reflexionábamos en el Carolina Brewery, Jonathan y yo decidimos zambullirnos en él (metafóricamente, por supuesto). Empezamos por pedirle al encargado de la cervecería que nos dejara servir muestras de cerveza gratuitas a los clientes con la condición de que las pagaríamos nosotros (¡imagínese lo difícil que nos resultó convencer después a los contables del MIT de que la factura de 1.400 dólares en cerveza constituía un gasto de investigación legítimo!). El encargado del bar se mostró encantado con la propuesta: al fin y al cabo, él nos vendía la cerveza a nosotros y sus clientes recibirían una muestra gratuita, lo que presumiblemente acrecentaría su deseo de volver a la cervecería.

Tras entregarnos nuestros delantales, exigió esta única condición: que nos acercáramos a la gente a tomar nota de las muestras que les apetecía tomar en el plazo máximo de un minuto desde el momento en el que se sentaran a la mesa. Si no nos veíamos capaces de hacerlo, se lo haríamos saber a los camareros del local, y serían ellos quienes irían a las mesas a tomar nota. Nos pareció una condición razonable: el encargado no sabía lo eficientes que podíamos resultar como camareros, y no deseaba que el servicio se retrasara demasiado. De modo que nos pusimos a trabajar.

Me acerqué a un grupo de personas tan pronto como hubieron tomado asiento. Parecían ser dos parejas de estudiantes universitarios que habían salido juntas. Los dos chicos llevaban lo que parecían ser sus mejores

pantalones, y las chicas llevaban el suficiente maquillaje como para hacer que, en comparación, Elizabeth Taylor pareciera natural. Les saludé, les ofrecí una muestra gratuita y luego pasé a describirles los cuatro tipos de cerveza:

1) *Coppeline Amber Ale*: Una *ale* roja de cuerpo medio con un lúpulo bien equilibrado y carácter malteado, y el tradicional sabor afrutado de las *ale*.

2) *Franklin Street Lager*: Una cerveza dorada bohemia estilo Pilsen, elaborada con un malteado suave y un fresco regusto a lúpulo.

3) *India Pale Ale*: Una *ale* robusta y bien lupulizada, originariamente elaborada para resistir el largo viaje por mar desde Inglaterra hasta la India rodeando el cabo de Buena Esperanza. Su lupulizado en seco con abundante lúpulo le da un aromático regusto floral.

4) *Summer Wheat Ale*: Una *ale* de estilo bávaro, elaborada con un cincuenta por ciento de trigo como bebida de verano ligera, espumosa y refrescante. Con un contenido de lúpulo moderado, tiene el aroma único con reminiscencias de banana y clavo de la auténtica levadura alemana.

¿Cuál elegiría el lector?

- *Coppeline Amber Ale*.
- *Franklin Street Lager*.
- *India Pale Ale*.
- *Summer Wheat Ale*.

Tras describir las cervezas, pedí a uno de los chicos –el del cabello rubio– que eligiera; escogió la *India Pale Ale*. La chica que llevaba el peinado más elaborado fue la siguiente; eligió la *Franklin Street Lager*. Luego le pregunté a la otra chica; ésta optó por la *Coppeline Amber Ale*. Su novio, que fue el último, eligió la *Summer Wheat Ale*. Luego llevé la nota a la barra, donde Bob –el alto y apuesto barman, estudiante de informática– esperaba sonriente. Consciente de que teníamos prisa, llenó mi bandeja antes que las de los demás. A continuación llevé la bandeja con las cuatro muestras a la mesa de las dos parejas y le serví a cada uno su cerveza.

Junto con las muestras, entregué a cada uno de ellos un breve cuestionario impreso en papel de la cervecería. En el cuestionario preguntábamos a los encuestados cuánto les gustaba su cerveza y si se habían arrepentido de haber elegido aquella en concreto. Tras recoger los

cuestionarios, seguí observándoles a los cuatro desde lejos para ver si alguno de ellos tomaba un sorbo de las de los demás. Pero resultó que ninguno de ellos compartió su muestra.

Jonathan y yo repetimos ese procedimiento con otras 49 mesas. Luego continuamos, pero para las 50 mesas siguientes cambiamos el procedimiento. Esta vez, después de leer las descripciones de las cervezas, entregamos a los participantes un pequeño menú con los nombres de las cuatro y pedimos a cada uno de ellos que anotara la cerveza que prefería en lugar de limitarse a mencionarla de palabra. Al hacerlo, convertíamos el proceso de pedir la cerveza de público en privado, lo que significaba que cada uno de los participantes no escuchaba lo que pedían los demás –incluyendo, tal vez, a alguien a quien pretendía impresionar–, de modo que no se veía influenciado por ello.

¿Y qué fue lo que ocurrió? Pues descubrimos que, cuando la gente pide secuencialmente en voz alta, elige de manera distinta de cuando lo hace en privado. Cuando pide secuencialmente, elige más tipos distintos por mesa; en esencia, opta por la variedad. Una manera básica de entender esto es considerar que la *Summer Wheat Ale* en principio no resultaba muy atractiva, pero cuando las otras cervezas estaban «cogidas», nuestros participantes se sentían en la necesidad de elegir algo distinto –quizá para demostrar que tenían sus propias ideas y no trataban de copiar a los demás– y, en consecuencia, escogían otra cerveza, una que puede que inicialmente no quisieran, pero que servía para poner de manifiesto su individualidad.

¿Y qué hay del grado en que disfrutaron de la cerveza? Parece razonable pensar que, si la gente escoge una cerveza que nadie ha elegido sólo para manifestar su peculiaridad, probablemente acabará bebiendo una que en realidad no quería o no le gustaba. Y de hecho ése fue el caso. En general, quienes pidieron sus cervezas en voz alta, de la manera habitual en que se pide la comida en los restaurantes, no se sintieron luego tan satisfechos como los que habían podido hacer su elección en privado, sin tener en cuenta las opiniones de los demás. Había, no obstante, una importante excepción: la primera persona que pedía la cerveza en el grupo que tomaba sus decisiones en voz alta se encontraba de hecho en la misma situación que quienes expresaban su opinión en privado, dado que podía elegir sin verse condicionada por lo que habían escogido los demás. Consecuentemente, descubrimos que la primera persona que pedía la cerveza en el grupo secuencial era la que luego se mostraba más satisfecha del grupo, tanto como quienes podían elegir su cerveza en privado.

Por cierto que, cuando realizamos el experimento en el Carolina Brewery, ocurrió algo divertido: ataviado con mi uniforme de camarero, me acerqué a una de las mesas y empecé a leer el menú a la pareja que había allí. De repente me di cuenta de que el hombre era Rick, un estudiante de posgrado de informática con quien había trabajado en un proyecto relacionado con la visión computacional hacía tres o cuatro años. Dado que el experimento había de realizarse siempre en las mismas condiciones, aquél no era un buen momento para ponerme a charlar con él, de modo que puse cara de póquer y me lancé a mi prosaica descripción de las cervezas. Cuando terminé, Rick me detuvo para preguntarme cómo estaba.

–Bien, gracias –le respondí–. ¿Qué cervezas os traigo?

Él y su pareja eligieron sus cervezas, y a continuación Rick intentó trabar conversación de nuevo:

–Dan, ¿llegaste a terminar tu doctorado?

–Sí –le respondí–. Lo terminé hace más o menos un año. Perdonadme, enseguida vuelvo con vuestras cervezas.

Mientras me dirigía a la barra a buscar sus bebidas, me di cuenta de que Rick debía de pensar que aquél era mi verdadero trabajo y que graduarse en ciencias sociales sólo servía para conseguir un puesto de camarero sirviendo cervezas. Cuando volví a la mesa con las muestras, Rick y su pareja –que en realidad era su esposa– las probaron y respondieron al breve cuestionario. Luego Rick volvió a intentarlo de nuevo. Me dijo que hacía poco había leído un artículo mío y que le había gustado mucho. Era ciertamente un buen artículo, y también a mí me gustaba, pero creo que en aquel momento sólo trataba de hacer que me sintiera mejor en relación a mi trabajo de camarero.

Otro estudio, realizado posteriormente en la Universidad Duke con muestras de vino y estudiantes de máster, nos permitió medir algunos de los rasgos de la personalidad de los participantes, algo que no habría entusiasmado precisamente al encargado del Carolina Brewery. Ello nos abrió la puerta para descubrir algo que podía contribuir a un interesante fenómeno. Lo que descubrimos fue que existía una correlación entre la tendencia a pedir bebidas alcohólicas que fueran distintas de las que habían pedido las demás personas de la mesa y un rasgo de la personalidad llamado «necesidad de singularidad». En esencia, las personas más preocupadas por manifestar su propia singularidad eran las que mayores probabilidades tenían de pedir bebidas alcohólicas que no hubiera pedido nadie, en un intento de demostrar que efectivamente eran únicos en su género.

Lo que revelan estos resultados es que en ocasiones la gente está dispuesta a sacrificar el placer que obtiene de una determinada experiencia de consumo para proyectar una imagen concreta ante los demás. Cuando la gente pide comida y bebida, parece tener dos objetivos: pedir aquello con lo que va a disfrutar más, y retratarse a sí mismos bajo una luz positiva a los ojos de sus amigos. El problema es que una vez que han pedido, pongamos por caso, la comida, puede que tengan que quedarse con un plato que no les gusta; una situación que a menudo lamentan. En esencia, las personas, especialmente las que tienen una elevada necesidad de singularidad, pueden sacrificar su utilidad personal para obtener otra clase de utilidad en forma de reputación.

Aunque esos resultados eran claros, nosotros sospechábamos que posiblemente en otras culturas –en las que la necesidad de singularidad no se considerara un rasgo positivo- la gente que pedía al camarero en voz alta en un lugar público quizá tratara de manifestar más bien un sentimiento de pertenencia al grupo y de expresar una mayor conformidad en su elección. Luego, en un estudio que realizamos en Hong Kong, descubrimos que, en efecto, ése era el caso. También allí las personas elegían platos que les gustaban menos cuando tenían que hacerlo en público y no en privado; pero estos participantes escogían lo mismo que había pedido la primera persona del grupo, cometiendo de nuevo un error lamentable, aunque distinto, a la hora de pedir la comida.

Por lo que le he explicado hasta ahora sobre el experimento, creo que el lector podrá deducir un sencillo consejo cotidiano gratuito –considérelo un «chollo»– derivado de esta investigación. Para empezar, cuando vaya a un restaurante, es una buena idea tener pensado lo que va a pedir antes de que el camarero se acerque a preguntárselo, y atenerse a ello. Dejarse influir por lo que elijan otras personas podría llevarle a escoger una alternativa peor. Si teme que de todos modos van a influir en usted, una estrategia útil consiste en anunciar lo que va a pedir a los integrantes de la mesa antes de que se acerque el camarero. De este modo habrá dejado clara su preferencia, y resultará menos probable que otras personas, incluso las que pidan antes que usted, le «quiten» lo que ha elegido. Pero, obviamente, la mejor opción es pedir el primero.

Quizá los dueños de los restaurantes deberían pedir a los clientes que anoten lo que desean en privado, a fin de que ninguno de ellos se vea influido por lo que pidan sus compañeros. Pagamos mucho dinero por el placer de

comer o cenar fuera, y probablemente ésta sería la forma más barata y sencilla de incrementar el disfrute derivado de hacerlo.

Pero hay una lección más importante que me gustaría que extrajera de este experimento; y, de hecho, de todo lo que he explicado en los capítulos anteriores. La economía estándar presupone que somos racionales; que conocemos toda la información pertinente relacionada con nuestras decisiones, que podemos calcular el valor de las distintas opciones que afrontamos, y que cognitivamente nada nos impide sopesar las ramificaciones de cualquier potencial decisión.

El resultado es que se da por supuesto que tomamos decisiones lógicas y sensatas. Y aunque de vez en cuando tomemos una decisión equivocada, la perspectiva de la economía estándar sugiere que de inmediato aprenderemos de nuestros errores, bien por nosotros mismos, bien con la ayuda de las «fuerzas del mercado». Basándose en estos supuestos, los economistas extraen conclusiones de largo alcance con respecto a toda una serie de cosas que van desde las tendencias de compra hasta las leyes, pasando por las políticas públicas.

Sin embargo, y como muestran los resultados presentados en este libro (y en otros), todos nosotros somos mucho menos racionales en nuestros procesos de toma de decisiones de lo que presupone la teoría económica estándar. Nuestros comportamientos irracionales no son ni aleatorios ni insensatos; lejos de ello, son sistemáticos y previsibles. Todos cometemos los mismos tipos de errores una y otra vez, debido a la estructura básica de nuestro cerebro. Entonces, ¿no tendría sentido modificar la economía estándar y alejarse de la psicología ingenua que con frecuencia no supera las pruebas de la razón, la introspección y –lo que es más importante– el escrutinio empírico?

¿No tendría mucho más sentido la economía si se basara en el modo como actúa realmente la gente, en lugar de hacerlo en el modo en que debería actuar? Como decíamos en la introducción al presente volumen, ese sencillo concepto constituye la base de la economía conductual, un naciente ámbito de investigación centrado en la idea (bastante intuitiva) de que la gente no siempre se comporta de manera racional y a menudo comete errores en sus decisiones. Las investigaciones descritas en este libro no representan sino una pequeña parte de este nuevo campo.

En numerosos aspectos, tanto la visión económica estándar como la visión shakesperiana se muestran mucho más optimistas con respecto a la naturaleza humana, dado que presuponen que nuestra capacidad de

razonamiento es ilimitada. Por la misma regla de tres, la visión de la economía conductual, que reconoce las deficiencias humanas, resulta más deprimente, puesto que demuestra las numerosas maneras en las que podemos no estar a la altura de nuestros ideales. De hecho, puede resultar bastante desalentador darse cuenta de que constantemente todos tomamos decisiones irracionales en nuestra vida personal, profesional y social. Pero esto tiene también un lado positivo: el hecho de que cometamos errores significa también que existen formas de mejorar nuestras decisiones; y, por ende, que existen oportunidades de encontrar «chollos».

Una de las principales diferencias entre la economía estándar y la economía conductual tiene que ver precisamente con este concepto de «chollos». Según los supuestos de la economía estándar, todas las decisiones humanas son racionales e informadas, motivadas por un concepto preciso de la valía de todos los bienes y servicios, y de la cantidad de felicidad (utilidad) que probablemente producirá cada decisión. Bajo esta serie de supuestos, todos los participantes en el mercado tratan de maximizar su beneficio y se esfuerzan en optimizar sus experiencias. Como consecuencia de ello, la teoría económica afirma que no hay chollos; y que, de haber alguno, alguien lo habría encontrado ya y le habría extraído todo su valor.

Los economistas conductuales, por su parte, creen que la gente es susceptible a una serie de influencias irrelevantes de su entorno inmediato (lo que denominamos «efectos contextuales»), emociones irrelevantes, estrecheces de miras y otras formas de irracionalidad (pueden verse ejemplos de ello en todos los capítulos de este libro). ¿Y qué puede comportar de positivo el hecho de darse cuenta de ello? Pues que esos errores también proporcionan oportunidades de mejora. Si todos nosotros cometemos errores sistemáticos en nuestras decisiones, ¿por qué no desarrollar nuevas estrategias, herramientas y métodos que nos ayuden a tomar mejores decisiones y a mejorar con ello nuestro bienestar en general? Ése es exactamente el significado de los chollos desde la perspectiva de la economía conductual: la idea de que existen herramientas, métodos y políticas que pueden ayudarnos a todos a tomar mejores decisiones y, en consecuencia, a alcanzar lo que deseamos.

Preguntarse por qué hay gente que, por ejemplo, no ahorra lo bastante para su jubilación es algo que carece de sentido desde la perspectiva de la economía estándar. Si todos nosotros tomamos decisiones correctas e informadas en todos los aspectos de nuestras vidas, ello querrá decir que

también estamos ahorrando la cantidad exacta que deseamos ahorrar. Puede que no ahorremos mucho porque no nos preocupa el futuro, porque estamos deseando pasar por la experiencia de ser unos jubilados pobres, porque esperamos que nuestros hijos se hagan cargo de nosotros o porque confiamos en que nos toque la lotería: hay muchas razones posibles. Pero lo principal es que, desde la perspectiva económica estándar, todos ahorramos exactamente la cantidad adecuada en consonancia con nuestras preferencias.

En cambio, desde la perspectiva de la economía conductual, que no presupone que la gente sea racional, la idea de que no ahorremos lo bastante resulta perfectamente razonable. De hecho, las investigaciones de la economía conductual apuntan a muchas posibles razones por las que la gente puede no ahorrar lo suficiente para la jubilación. Por ejemplo, que la gente es presa de la desidia; que le resulta difícil entender el verdadero coste de no ahorrar, así como el beneficio de hacerlo (¿en qué grado mejoraría su vida en el futuro si durante los próximos veinte años depositara cada mes 1.000 euros en un fondo de pensiones?). Tener una vivienda en propiedad ayuda a la gente a creer que es más rica de lo que en realidad es. Es fácil crear hábitos de consumo, y difícil renunciar a ellos. Y hay muchas, muchas razones más.

El potencial de encontrar chollos desde la perspectiva de la economía conductual se basa en nuevos métodos, mecanismos y otras intervenciones que ayudarían a la gente a lograr más cosas de las que de verdad desea. Así, por ejemplo, la nueva e innovadora tarjeta de crédito que describíamos en el capítulo 6, orientada al autocontrol, podría ayudar a la gente a ejercer un mayor control sobre sí misma en el ámbito de los gastos. Otro ejemplo de ese mismo planteamiento es el mecanismo denominado «Ahorre más mañana», que propusieron y probaron hace unos años Dick Thaler y Shlomo Benartzi en Estados Unidos.

He aquí cómo funciona el sistema «Ahorre más mañana». Cuando una empresa contrata a nuevos trabajadores, y dado que en Estados Unidos normalmente son las propias empresas las que ofrecen planes de pensiones a sus empleados, normalmente se les pide a éstos que decidan qué porcentaje de su salario desean que se invierta en su plan de pensiones; pues bien, con este sistema se les pregunta también qué porcentaje de sus futuros aumentos salariales desean invertir en ese mismo concepto. Es difícil sacrificar consumo actual en aras de un ahorro orientado al futuro distante; pero, en cambio, resulta psíquicamente más sencillo sacrificar un consumo que también se sitúa en el futuro, y aún más fácil renunciar a un porcentaje de un aumento salarial que todavía no se ha producido.

Cuando se puso en práctica el plan en la prueba realizada por Thaler y Benartzi, los empleados lo suscribieron y se mostraron de acuerdo en aumentar su aportación al plan de pensiones con sus futuros aumentos salariales. ¿Y cuál fue el resultado? Durante los años siguientes, conforme se fueron produciendo aumentos salariales, las tasas de ahorro aumentaron de alrededor del 3,5 % al 13,5 % aproximadamente, lo que supuso una ganancia para los empleados y sus familias, así como para la empresa, que ahora contaba con unos empleados más satisfechos y menos preocupados.

Ésta es la idea básica de los chollos: proporcionar beneficios a todas las partes implicadas. Téngase en cuenta que esos chollos no están exentos de costes (poner en marcha la tarjeta de crédito autocontrolable o el programa «Ahorre más mañana» comporta unos costes inevitablemente). Pero es el hecho de que los beneficios de esos mecanismos superen a sus costes el que nos permite considerarlos chollos, esto es, mecanismos que proporcionan un beneficio neto a todas las partes.

Si yo hubiera de extraer la lección principal de las investigaciones descritas en este libro, sería la de que todos somos peones en un juego cuyas fuerzas nos vemos en gran medida incapaces de comprender. Normalmente nos vemos a nosotros mismos como si estuviésemos sentados al volante de un coche, con el control último sobre las decisiones que tomamos y la dirección que sigue nuestra vida; pero, por desgracia, esta percepción tiene que ver más con nuestros deseos –con cómo deseamos vernos a nosotros mismos– que con la realidad.

Cada uno de los capítulos de este libro describe una fuerza (emociones, relatividad, normas sociales, etc.) que influye en nuestro comportamiento. Y aunque esas fuerzas ejercen un gran poder sobre nuestro comportamiento, nuestra tendencia natural es subestimar en gran medida dicho poder. Tales influencias ejercen su efecto no porque nos falten conocimientos, nos falte práctica o nos falte carácter. Por el contrario, afectan repetidamente tanto a los expertos como a los novatos de maneras sistemáticas y previsibles. Los errores resultantes se traducen simplemente en cómo nos va en la vida, en cómo «hacemos negocios». Son parte de nosotros.

También las ilusiones visuales resultan aquí ilustrativas. Del mismo modo que no podemos evitar ser engañados por éstas, nos dejamos seducir también por las «ilusiones decisorias» que nos presenta nuestra mente. El caso es que nuestros entornos visuales y decisorios nos son filtrados por cortesía de nuestros ojos, nuestros oídos, nuestros sentidos del olfato, el gusto

y el tacto, y el maestro de todos ellos, el cerebro. Para cuando hemos asimilado y digerido la información, ésta ya no constituye necesariamente un auténtico reflejo de la realidad. Lejos de ello, ahora es nuestra representación de la realidad, y ése es el elemento en el que basamos nuestras decisiones. Estamos básicamente limitados a los instrumentos que la naturaleza nos ha proporcionado, y la forma natural en la que tomamos decisiones está limitada por la calidad y la precisión de dichos instrumentos.

Una segunda lección importante es que, a pesar de que la irracionalidad sea algo común y corriente, eso no significa necesariamente que nos veamos indefensos frente a ella. Una vez que comprendamos dónde y cuándo podemos tomar decisiones erróneas, podemos tratar de estar más atentos, de forzarnos a pensar de manera distinta en relación a tales decisiones, o de emplear la tecnología para superar nuestras deficiencias intrínsecas. Ése es también un aspecto con respecto al que las empresas y los responsables políticos podrían revisar sus ideas y considerar cómo diseñar sus políticas y productos de modo que nos proporcionen chollos.

Agradezco al lector que haya leído este libro. Confío en que haya aprendido algunas nociones interesantes sobre el comportamiento humano, haya podido hacerse una idea acerca de qué es realmente lo que nos motiva y haya descubierto formas de mejorar nuestros procesos de toma de decisiones. Espero también haber sido capaz de transmitirle mi entusiasmo por el estudio de la racionalidad y la irracionalidad. En mi opinión, estudiar el comportamiento humano constituye un magnífico regalo, puesto que nos ayuda a comprendernos mejor a nosotros mismos y a comprender los misterios cotidianos que afrontamos. Y aunque se trata de un tema tan importante como fascinante, no resulta nada fácil de estudiar, y todavía tenemos por delante un montón de trabajo. Como dijo en cierta ocasión el premio Nobel Murray Gell-Mann: «Imagine lo difícil que resultaría la física si las partículas pensaran».

Irracionalmente suyo,

DAN ARIELY

P.D.: Si desea participar en este viaje, entre en *www.predictablyirrational.com*, apúntese a alguno de nuestros estudios, y déjenos sus ideas y opiniones.

# Agradecimientos

A lo largo de los años, he tenido la fortuna de trabajar en proyectos de investigación conjuntos con personas inteligentes, creativas y generosas. Las investigaciones descritas en este libro son en gran medida resultado de su ingenio y su perspicacia, pero también de su falta de criterio, especialmente manifiesta en el hecho de que aceptaran trabajar conmigo en tales proyectos. Esas personas no sólo son grandes investigadores, sino también buenos amigos. Ellos hicieron posibles mis investigaciones, aunque sólo a mí cabe atribuir cualesquiera errores u omisiones que haya en el libro. Más adelante incluyo un breve esbozo biográfico de cada uno de ellos.

Gran parte de las investigaciones descritas en el presente volumen se realizaron mientras estuve en el MIT (Instituto de Tecnología de Massachusetts), y muchos de los participantes y ayudantes de investigación fueron estudiantes de dicha institución. Los resultados de los experimentos ponen de manifiesto sus irracionalidades (como también las nuestras), y a veces los ridiculizan un poco; pero ello no debe confundirse con una falta de afecto o de admiración. Todos esos estudiantes son extraordinarios en su motivación, sus ganas de aprender, su curiosidad y su generoso espíritu. Ha sido un privilegio haberos conocido a todos; ¡hasta habéis hecho que los inviernos de Boston valgan la pena!

Quiero añadir asimismo unas palabras de especial agradecimiento para la administración del MIT: por haberme mostrado nuevas cotas de irracionalidad, y por enseñarme que la vida realmente puede llegar a parecerse a un episodio de la popular serie de la televisión inglesa *¡Sí, ministro!*

No fue fácil aprender a escribir en un «idioma» no académico, pero en ello conté con un montón de ayuda. Mi más sincero agradecimiento a Jim Levine, Lindsay Edgecombe, Elizabeth Fisher, y al increíble equipo de la Agencia Literaria Levine Greenberg. Estoy en deuda asimismo con Sandy Blakeslee por sus perspicaces consejos; y con Rebecca Waber, Ania Jakubek, Carlie Burck, Bronwyn Fryer, Devra Nelson, Janelle Stanley, Michal Strahilevitz y Ellen Hoffman por su papel a la hora de ayudarme a traducir algunas de esas ideas en palabras. Vaya mi especial agradecimiento a mi

compañero de redacción, Erik Calonius, que aportó muchos de los ejemplos del mundo real que el lector ha encontrado en estas páginas, con un estilo que me ayudó a contar esta historia del mejor modo posible. También un agradecimiento especial para la confianza, el respaldo y la ayuda de mi editora en Harper-Collins, Claire Wachtel.

Escribí el libro mientras realizaba una estancia en el Instituto de Estudios Avanzados de Princeton. No puedo imaginar un entorno más ideal para pensar y escribir. Incluso llegué a pasar cierto tiempo en la cocina del instituto, aprendiendo a cortar, hornear, saltear y cocinar bajo la supervisión de los *chefs* Michel Reymond y Yann Blanchet; no podía haber buscado un lugar mejor donde ampliar mis horizontes.

Por último, quiero dar las gracias a mi amada esposa Sumi, que ha tenido que escuchar las historias de mis investigaciones una vez y otra, y otra, y otra. Y aunque espero que el lector esté de acuerdo en que las primeras veces que uno las lee resultan algo divertidas, su paciencia y su voluntad de prestarme atención repetidamente fueron dignas de una santa. Sumi: esta tarde llegaré a casa a las siete y cuarto como mucho; bueno, pon a las ocho, o puede que a las ocho y media. Te lo prometo.

# Lista de colaboradores

**On Amir**

On llegó al MIT como estudiante de doctorado un año después que yo, y se convirtió en «mi» primer alumno. Y como mi primer alumno, tuvo un enorme papel a la hora de configurar mis expectativas sobre los estudiantes y mi manera de ver nuestra relación. Además de ser excepcionalmente inteligente, On tiene un asombroso conjunto de cualidades, y lo que no sabe es capaz de aprenderlo en un día o dos. Siempre resulta emocionante trabajar y pasar el tiempo con él. Actualmente On es profesor en la Universidad de California en San Diego.

**Marco Bertini**

Cuando conocí a Marco, él era estudiante de doctorado en la Escuela de Negocios de Harvard, y, a diferencia de sus compañeros, él no veía el río Charles como un obstáculo que no debía cruzar. Marco es italiano, con un temperamento y unas maneras en consonancia; un tío grande con el que a uno le apetece salir a tomar unas copas. Actualmente Marco es profesor en la Escuela de Negocios de Londres.

**Ziv Carmon**

Ziv fue una de las principales razones por las que me incorporé al programa de doctorado de la Universidad Duke, y los años que compartimos en dicha universidad justificaron la decisión. No sólo aprendí mucho de él sobre el proceso de toma de decisiones y acerca de cómo realizar investigaciones; también se convirtió en uno de mis grandes amigos, y los consejos que me ha dado a lo largo de los años se han revelado siempre inapreciables. Actualmente Ziv es profesor en el campus de Singapur del INSEAD.

**Shane Frederick**

Conocí a Shane cuando yo estudiaba en la Universidad Duke y él en la Carnegie Mellon. Tuvimos una larga conversación sobre pescado mientras nos tomábamos un sushi, y ello dejó en mí una perdurable afición por ambas

cosas. Unos años después, tanto Shane como yo nos trasladamos al MIT, donde tuvimos muchas más oportunidades de tomar sushi y mantener largas conversaciones, incluida la pregunta fundamental de la vida: «Si un bate y una pelota cuestan 1,10 dólares en total, y el bate cuesta un dólar más que la pelota, ¿cuánto cuesta la pelota?». Actualmente Shane es profesor en el MIT.

**James Heyman**

James y yo pasamos un año juntos en Berkeley. A menudo venía a discutir alguna idea trayendo uno de los últimos pasteles que acababa de hornear, lo cual constituía siempre un buen punto de partida para una interesante discusión. Siguiendo su máxima de que el dinero no lo es todo en la vida, su investigación se centra en los aspectos no financieros de las transacciones mercantiles. Una de las pasiones de James son las numerosas formas en que la economía conductual puede desempeñar un papel en las decisiones políticas, y con los años he llegado a apreciar lo acertado de tal planteamiento. Actualmente James es profesor en la Universidad de Saint Thomas (pero en Minnesota, no en las islas Vírgenes).

**Leonard Lee**

Leonard se incorporó al programa de doctorado del MIT para trabajar sobre temas económicos relacionados con éste. Dado que ambos trabajábamos largas horas, empezamos a coincidir en las pausas que hacíamos ya bien entrada la noche, y eso nos dio la oportunidad de pasar a trabajar juntos en unos cuantos proyectos de investigación. La colaboración con Leonard ha sido magnífica. Posee una energía y un entusiasmo ilimitados, y el número de experimentos que es capaz de realizar durante una semana normal equivale más o menos a los que los demás hacen en todo un semestre. Asimismo, es una de las personas más agradables que he conocido jamás, y siempre es un placer charlar y trabajar con él. Actualmente Leonard es profesor en la Universidad de Columbia.

**Jonathan Levav**

Jonathan quiere a su madre como nadie a quien yo haya conocido, y su principal pena en la vida es haberla decepcionado cuando decidió no ir a la facultad de medicina. Es inteligente, divertido, y un ser increíblemente social, capaz de hacer nuevos amigos en una fracción de segundo. Es físicamente grande, con una gran cabeza, unos grandes dientes y un corazón aún mayor. Actualmente Jonathan es profesor en la Universidad de Columbia.

**George Loewenstein**

George es uno de mis primeros, favoritos y más asiduos colaboradores. Y para mí es también un modelo a imitar. En mi opinión, es el investigador más creativo y abierto de la economía conductual. Tiene una increíble capacidad para observar el mundo que le rodea y encontrar matices de comportamiento que resultan importantes tanto para nuestra comprensión de la naturaleza humana como para la política. En la actualidad, y de manera muy apropiada, George es titular de la cátedra de economía y psicología Herbert A. Simon de la Universidad Carnegie Mellon.

**Nina Mazar**

Nina fue al MIT por unos días para recabar opiniones sobre sus investigaciones, y acabó quedándose cinco años. Durante ese tiempo nos divertimos un montón trabajando juntos, y llegué a depender en gran medida de su colaboración. Nina ignora los obstáculos, y su voluntad de afrontar grandes desafíos nos llevó a realizar algunos experimentos especialmente dificultosos en la India rural. Durante años confié en que jamás quisiera marcharse; pero, por desgracia, un día llegó el momento: actualmente es profesora en la Universidad de Toronto. En una realidad alternativa, Nina es también diseñadora de alta costura en Milán.

**Elie Ofek**

Elie es un ingeniero electrónico de formación, que luego vio la luz (o al menos eso cree) y se pasó al márketing. No resulta sorprendente, pues, que su principal área de investigación y de enseñanza sea la innovación y las industrias de alta tecnología. Es un gran tipo con el que tomar un café, ya que tiene ideas y perspectivas interesantes sobre todos los temas. Actualmente Elie es profesor en la Escuela de Negocios de Harvard (o «de Haaarvard», como lo pronuncian sus miembros, arrastrando la vocal).

**Yesim Orhun**

Yesim es un verdadero encanto en todos los sentidos. Es divertida, inteligente y sarcástica. Por desgracia, sólo coincidimos un año durante nuestra estancia en Berkeley. Sus investigaciones toman los descubrimientos de la economía conductual y, empleando ese punto de partida, proporcionan directrices para las empresas y los responsables políticos. Por alguna extraña razón, lo que de verdad le interesa es cualquier tema de investigación que incluya las palabras *simultaneidad* y *endogeneidad*. Actualmente Yesim en profesora en la Universidad de Chicago.

**Drazen Prelec**

Drazen es una de las personas más inteligentes que he conocido jamás, y una de las principales razones por las que me incorporé al MIT. Le considero una especie de miembro de la realeza académica: sabe lo que hace, está seguro de sí mismo y todo lo que toca se convierte en oro. Yo confiaba en que, por ósmosis, asimilaría parte de sus maneras y de su profundidad; pero tener mi despacho junto al suyo resultó no ser suficiente para ello. Actualmente Drazen es profesor de ciencias empresariales en el MIT.

**Kristina Shampanier**

Kristina llegó al MIT para formarse como economista, y por alguna extraña aunque maravillosa razón, decidió trabajar conmigo. Es excepcionalmente inteligente, y a lo largo de los años he aprendido mucho de ella. Como para hacer honor a su sabiduría, cuando se graduó en el MIT optó por un puesto de trabajo no académico: actualmente es una influyente consultora en Boston.

**Jiwoong Shin**

Jiwoong es un investigador de yin y yang. Por una parte realiza investigaciones sobre economía estándar presuponiendo que las personas son perfectamente racionales; y por la otra lleva a cabo investigaciones de economía conductual que revelan que la gente es irracional. Es atento y reflexivo –un tipo filosófico–, y esa dualidad no le desconcierta. Jiwoong y yo empezamos a colaborar sobre todo porque queríamos pasárnoslo bien, y lo cierto es que trabajando juntos hemos pasado muchas horas emocionantes. Actualmente es profesor en la Universidad de Yale.

**Baba Shiv**

Baba y yo nos conocimos cuando ambos éramos estudiantes de doctorado en la Universidad Duke. A lo largo de los años, ha llevado a cabo fascinantes investigaciones sobre muchos aspectos del proceso de toma de decisiones, especialmente acerca del modo en que las emociones influyen en dicho proceso. Es genial en todos los aspectos, y el tipo de persona que hace que todo lo que le rodea parezca mágicamente mejor. Actualmente Baba es profesor en la Universidad de Stanford.

**Rebecca Waber**

Rebecca es una de las personas más activas y felices que he conocido nunca. Y es también la única a la que he visto prorrumpir en una carcajada al leer sus votos de matrimonio. Está especialmente interesada en la investigación del proceso de toma de decisiones aplicado a las decisiones médicas, y me considero muy afortunado de que me escogiera para colaborar juntos en ese tema. Actualmente Rebecca es estudiante de posgrado en el laboratorio de medios de comunicación del MIT.

**Klaus Wertenbroch**

Klaus y yo nos conocimos cuando él iniciaba su andadura como profesor en Duke y yo era estudiante de doctorado en dicha universidad. Su interés en el proceso de toma de decisiones se basa sobre todo en su intento de dar sentido a su propia desviación de la racionalidad, ya sea por el hábito de fumar, ya sea por la desidia de aplazar el trabajo por el placer de ver un partido de fútbol en televisión. El hecho de que colaboráramos juntos en el tema de la desidia resultaba, pues, que ni pintado. Actualmente Klaus es profesor en el INSEAD.

# Bibliografía y lecturas adicionales

A continuación se da una lista de los trabajos en los que se han basado los capítulos precedentes, más algunas sugerencias de lecturas adicionales sobre cada tema.

## Capítulo 1: La verdad de la relatividad

BASADO EN

Amos Tversky y Daniel Kahneman, «The Framing of Decisions and The psychology of Choice», *Science* (1981).

LECTURAS RELACIONADAS

Joel Huber, John Payne y Chris Puto, «Adding Asymmetrically Dominated Alternatives: Violations of Regularity and the Similarity Hypothesis», *Journal of Consumer Research* (1982).

Itamar Simonson, «Choice Based on Reasons: The Case of Attraction and Compromise Effects», *Journal of Consumer Research* (1989).

Amos Tversky e Itamar Simonson, «Context-Dependent Preferences», *Management Science* (1993).

Dan Ariely y Tom Wallsten, «Seeking Subjective Dominance in Multidimensional Space: An Explanation of the Asymmetric Dominance Effect», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (1995).

Constantine Sedikides, Dan Ariely y Nils Olsen, «Contextual and Procedural Determinants of Partner Selection: On Asymmetric Dominance and Prominence», *Social Cognition* (1999).

## Capítulo 2: La falacia de la oferta y la demanda

BASADO EN

Dan Ariely, George Loewenstein y Drazen Prelec, «Coherent Arbitrariness: Stable Demand Curves without Stable Preferences», *Quarterly Journal of Economics* (2003).

Dan Ariely, George Loewenstein y Drazen Prelec, «Tom Sawyer and the Construction of Value», *Journal of Economic Behavior and Organization* (2006).

LECTURAS RELACIONADAS

Case Sunstein, Daniel Kahneman, David Schkade e Ilana Ritov, «Predictably Incoherent Judgments», *Stanford Law Review* (2002).

Uri Simonsohn, «New Yorkers Commute More Everywhere: Contrast Effects in the Field», *Review of Economics and Statistics* (2006).

Uri Simonsohn y George Loewenstein, «Mistake #37: The Impact of Previously Faced Prices on Housing Demand», *Economic Journal* (2006).

**Capítulo 3: El coste del coste cero**

BASADO EN

Kristina Shampanier y Dan Ariely, «How Small Is Zero Price? The True Value of Free Products», *Marketing Science* (2007).

LECTURAS RELACIONADAS

Daniel Kahneman y Amos Tversky, «Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk», *Econometrica* (1979).

Eldar Shafir, Itamar Simonson y Amos Tversky, «Reason-Based Choice», *Cognition* (1993).

**Capítulo 4: El coste de las normas sociales**

BASADO EN

Uri Gneezy y Aldo Rustichini, «A Fine Is a Price», *Journal of Legal Studies* (2000).

James Heyman y Dan Ariely, «Effort for Payment: A Tale of Two Markets», *Psychological Science* (2004).

Kathleen Vohs, Nicole Mead y Miranda Goode, «The Psychological Consequences of Money», *Science* (2006).

LECTURAS RELACIONADAS

Alan Fiske, «The Four Elementary Forms of Sociality: Framework for a Unified Theory of Social Relations», *Psychological Review* (1992).

Pankaj Aggarwal, «The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior», *Journal of Consumer Research* (2004).

**Capítulo 5: La influencia de la excitación sexual**

BASADO EN

Dan Ariely y George Loewenstein, «The Heat of the Moment: The Effect of Sexual Arousal on Sexual Decision Making», *Journal of Behavioral Decision Making* (2006).

LECTURAS RELACIONADAS

George Loewenstein, «Out of Control: Visceral Influences on Behavior», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (1996).

Peter H. Ditto, David A. Pizarro, Eden B. Epstein, Jill A. Jacobson y Tara K. McDonald, «Motivational Myopia: Visceral Influences on Risk Taking Behavior», *Journal of Behavioral Decision Making* (2006).

**Capítulo 6: El problema de la desidia y el autocontrol**

BASADO EN

Dan Ariely y Klaus Wertenbroch, «Procrastination, Deadlines, and Performance: Self-Control by Precommitment», *Psychological Science* (2002).

LECTURAS RELACIONADAS

Ted O'Donoghue y Mathew Rabin, «Doing It Now or Later», *American Economic Preview* (1999).

Yaacov Trope y Ayelet Fishbach, «Counteractive Self-Control in Overcoming Temptation», *Journal of Personality and Social Psychology* (2000).

**Capítulo 7: El alto precio de la propiedad**

BASADO EN

Ziv Carmon y Dan Ariely, «Focusing on the Forgone: How Value Can Appear So Different to Buyers and Sellers», *Journal of Consumer Research* (2000).

James Heyman, Yesim Orhun y Dan Ariely, «Auction Fever: The Effect of Opponents and Quasi-Endowment on Product Valuations», *Journal of Interactive Marketing* (2004).

LECTURAS RELACIONADAS

Dick Thaler, «Toward a Positive Theory of Consumer Choice», *Journal of Economic Behavior and Organization* (1980).

Daniel Kahneman, Jack Knetsch y Dick Thaler, «Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem», *Journal of Political Economy* (1990).

### Capítulo 8: Mantener las puertas abiertas

BASADO EN

Jiwoong Shin y Dan Ariely, «Keeping Doors Open: The Effect of Unavailability on Incentives to Keep Options Viable», *Management Science* (2004).

LECTURAS RELACIONADAS

Sheena Iyengar y Mark Lepper, «When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?», *Journal of Personality and Social Psychology* (2000).

Daniel Gilbert y Jane Ebert, «Decisions and Revisions: The Affective Forecasting of Changeable Outcomes», *Journal of Personality and Social Psychology* (2002).

Ziv Carmon, Klause Wertenbroch y Marcel Zeelenberg, «When Deliberating Makes Choosing Feel Like Losing», *Journal of Consumer Research* (2003).

### Capítulo 9: El efecto de las expectativas

BASADO EN

John Bargh, Mark Chen y Lara Burrows, «Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action», *Journal of Personality and Social Psychology* (1996).

Margaret Shin, Todd Pittinsky y Nalini Ambady, «Stereotype Susceptibility: Identity Salience and Shifts in Quantitative Performance», *Psychological Science* (1999).

Sam McClure, Jian Li, Damon Tomlin, Kim Cypert, Latané Montague y Read Montague, «Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks», *Neuron* (2004).

Leonard Lee, Shane Frederick y Dan Ariely, «Try It, You'll Like It: The Influence of Expectation, Consumption, and Revelation on Preferences for Beer», *Psychological Science* (2006).

Marco Bertini, Elie Ofek y Dan Ariely, «To Add or Not to Add? The Effects of Add-Ons on Product Evaluation», documento de trabajo, HBS (2007).

LECTURAS RELACIONADAS

George Loewenstein, «Anticipation and the Valuation of Delayed Consumption», *Economic Journal* (1987).

Greg Berns, Jonathan Chappelow, Milos Cekic, Cary Zink, Giuseppe Pagnoni y Megan Martin-Skurski, «Neurobiological Substrates of Dread», *Science* (2006).

**Capítulo 10: El poder del precio**

BASADO EN

Leonard Cobb, George Thomas, David Dillard, Alvin Merendino y Robert Bruce, «An Evaluation of Internal Mammary Artery Ligation by a Double-Blind Technic», *New England Journal of Medicine* (1959).

Bruce Moseley, Kimberly O'Malley, Nancy Petersen, Terri Menke, Baruch Brody, David Kuykendall, John Hollingsworth, Carol Ashton y Nelda Wray, «A Controlled Trial of Arthroscopic Surgery for Osteoarthritis of the Knee», *New England Journal of Medicine* (2002).

Baba Shiv, Ziv Carmon y Dan Ariely, «Placebo Effects of Marketing Actions: Consumers May Get What They Pay For», *Journal of Marketing Research* (2005).

Rebecca Waber, Baba Shiv, Ziv Carmon y Dan Ariely, «Paying More for Less Pain», documento de trabajo, MIT (2007).

LECTURAS RELACIONADAS

Tor Wager, James Rilling, Edward Smith, Alex Sokolik, Kenneth Casey, Richard Davidson, Stephen Kosslyn, Robert Rose y Jonathan Cohen, «Placebo-Induced Changes in fMRI in the Anticipation and Experience of Pain», *Science* (2004).

Alia Crum y Ellen Langer, «Mind-Set Matters: Exercise and the Placebo Effect», *Psychological Science* (2007).

**Capítulos 11 y 12: El contexto de nuestro carácter (partes I y II)**

BASADOS EN

Nina Mazar y Dan Ariely, «Dishonesty in Everyday Life and its Policy Implications», *Journal of Public Policy and Marketing* (2006).

Nina Mazar, On Amir y Dan Ariely, «The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance», *Journal of Marketing Research* (2008).

LECTURAS RELACIONADAS

Max Bazerman y George Loewenstein, «Taking the Bias out of Bean Counting», *Harvard Business Review* (2001).

Maz Bazerman, George Loewenstein y Don Moore, «Why Good Accountants Do Bad Audits: The Real Problem Isn't Conscious Corruption. It's Unconscious Bias», *Harvard Business Review* (2002).

Maurice Schweitzer y Chris Hsee, «Stretching the Truth: Elastic Justification and Motivated Communication of Uncertain Information», *Journal of Risk and Uncertainty* (2002).

**Capítulo 13: Cervezas y chollos**

BASADO EN

Dan Ariely y Yonatan Levav, «Sequential Choice in Group Settings: Taking the Road Less Traveled and Less Enjoyed», *Journal of Consumer Research* (2000).

Eric J. Johnson y Daniel Goldstein, «Do Defaults Save Lives?», *Science* (2003).

Dick Thaler y Shlomo Benartzi, «Save More Tomorrow: Using Behavioral Economics to Increase Employee Savings», *Journal of Political Economy* (2004).

# Notas

* Como convención a lo largo de este libro, cada vez que menciono que las condiciones son distintas se trata siempre de una diferencia estadísticamente significativa. Remito al lector interesado a los trabajos académicos originales para más detalles sobre los análisis estadísticos.

* Ahora que ya conoce este hecho, y suponiendo que aún no se haya casado, téngalo en cuenta cuando se ponga a buscar a su alma gemela: busque a alguien cuya hermana esté casada con un individuo con problemas de productividad.

* Obviamente, los médicos tienen también otros problemas, incluyendo los engorrosos formularios de los seguros, la burocracia y las amenazas de demandas por malas prácticas.

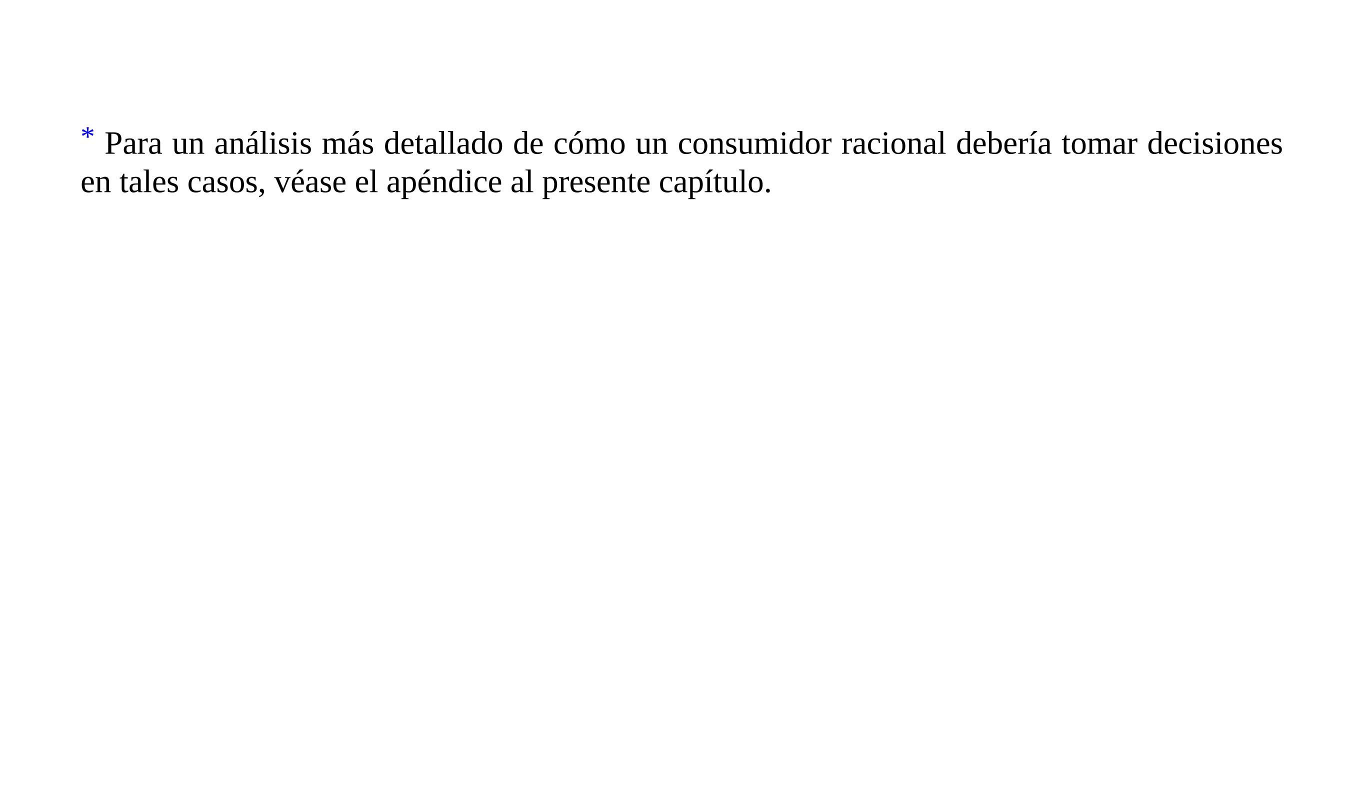
* El precio que pagó el que había hecho la puja más alta por un artículo se basaba no sólo en su propia puja, sino también en la segunda más alta. Este sistema se conoce como «subasta de segundo precio». William Vickrey recibió el premio Nobel de economía por demostrar que esta clase de subasta crea unas condiciones en las que resulta beneficioso pujar la cantidad máxima que uno está dispuesto a pagar por un artículo (ésta es también la lógica general que subyace al sistema de subastas de eBay).

* Cuando probamos este mismo experimento con ejecutivos y gerentes (en el marco del Programa de Formación para Ejecutivos del MIT), tuve un éxito parecido a la hora de lograr que sus números de la seguridad social influyeran en los precios que estaban dispuestos a pagar por chocolates, libros y otros productos.

* Para asegurarnos de que las pujas que obteníamos eran de hecho los precios mínimos por los que los participantes escucharían los sonidos molestos, empleamos el denominado «procedimiento de BeckerDeGroot-Marschak», un procedimiento tipo subasta en el que cada uno de los participantes puja contra un precio establecido aleatoriamente por un ordenador.

* Volveremos a esta astuta observación en el capítulo sobre las normas sociales y mercantiles (el capítulo 4).

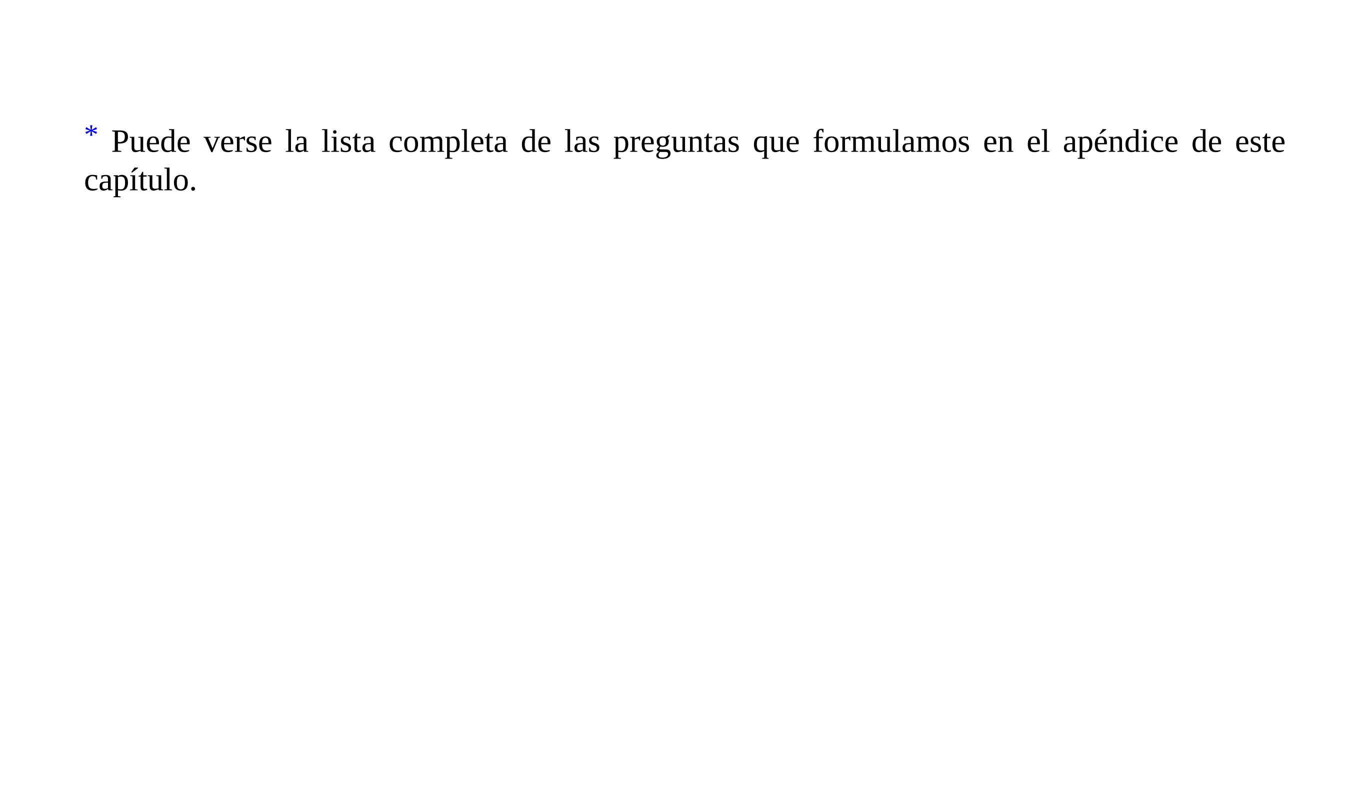
* Pusimos los precios de manera tal que resultaran visibles sólo cuando la gente se acercaba a la mesa. Lo hicimos así porque queríamos asegurarnos de que no atraíamos a distintas clases de personas en diferentes condiciones, evitando lo que se conoce como «autoselección».



* Para un análisis más detallado de cómo un consumidor racional debería tomar decisiones en tales casos, véase el apéndice al presente capítulo.

* También hicimos el mismo experimento ofreciendo el cheque regalo de 10 dólares por un dólar y el de 20 dólares por 8; esta vez la mayoría de los participantes se decantaron por el cheque de 20 dólares.

* Este procedimiento se conoce en general como «cebo», y la tarea de reordenamiento de palabras se emplea para hacer que los participantes piensen en un tema determinado sin darles instrucciones directas de que lo hagan.



* Puede verse la lista completa de las preguntas que formulamos en el apéndice de este capítulo.

* Estos resultados se aplican directamente a la excitación sexual y a su influencia en quiénes somos; pero podemos suponer igualmente que otros estados emocionales (la ira, el hambre, la emoción, los celos, etcétera) funcionan del mismo modo, convirtiéndonos en unos extraños para nosotros mismos.

* *Antiques Roadshow* es un programa de televisión emitido inicialmente por la BBC y repetido luego en otros países, entre ellos Estados Unidos, donde los espectadores presentan piezas viejas o antiguas de toda clase para que un grupo de expertos estudien su posible valor en el mercado de las antigüedades. *(N. del T.)*

* A menudo me sorprendo al ver cuánto confía en mí la gente. Creo que ello se debe en parte a mis cicatrices, y al hecho evidente de que he experimentado un trauma importante. Por otra parte, lo que me gustaría creer es que la gente sencillamente reconoce mi peculiar percepción de la psique humana, y, por ello, busca mi consejo. Sea como fuere, el caso es que he aprendido mucho de todas las historias que me han contado.

** El matrimonio es un mecanismo social que parecería forzar a los individuos a eliminar sus opciones alternativas; pero, como sabemos, no siempre es así.

* Como ya hemos señalado, confiábamos también en poder medir la cantidad de vinagre que los estudiantes añadían a la cerveza; pero el caso es que todos ellos añadieron la cantidad especificada en la receta.

* En la librería del MIT se vende una divertida camiseta con un rótulo que dice: «Harvard; porque no todo el mundo puede ir al MIT».

* Según datos proporcionados por la propia escuela.

** Solemos realizar con frecuencia nuestros experimentos en Harvard, no porque creamos que sus estudiantes son distintos de los del MIT, sino porque cuenta con unas maravillosas instalaciones y los miembros del claustro son muy generosos a la hora de permitirnos utilizarlas.

* La distribución del número de respuestas correctas fue la misma en las cuatro situaciones, pero con un desplazamiento medio cuando los participantes podían hacer trampas.

* ¿Recuerda el lector los Diez Mandamientos? Si desea hacer la prueba, escríbalos y luego compare su lista con la que se da al final de este capítulo. Para asegurarse de hacerlo bien, no se limite a recordarlos de palabra: escríbalos.

** ¿Pueden los Diez Mandamientos aumentar la nota de matemáticas? Para comprobar esa premisa empleamos las mismas dos tareas mnemotécnicas con el grupo de control. El resultado en la situación de control fue la misma independientemente del tipo de tarea mnemotécnica; de modo que no, los Diez Mandamientos no aumentan la nota de matemáticas.

* Teóricamente es posible que hubiera algunas personas que resolvieran todos los problemas. Pero dado que en nuestros experimentos no hubo nadie que declarara haber resuelto 14, 15, 16, 17, 18 o 19 problemas, la probabilidad de que cuatro de nuestros participantes hubieran resuelto de verdad los 20 resulta ser muy, muy baja. De ahí que demos por supuesto que hicieron trampas.

1. Jodi Kantor, «Entrees Reach $40», *New York Times* (21 de octubre de 2006).

2. Itamar Simonson, «Get Closer to Your Customers by Understanding How They Make Choices», *California Management Review* (1993).

3. Louis Uchitelle, «Lure of Great Wealth Affects Career Choices», *New York Times* (27 de noviembre de 2006).

4. Katie Hafner, «In the Web World, Rich Now Envy the Superrich», *New York Times* (21 de noviembre de 2006).

5. Valerie Ulene, «Car Keys? Not So Fast», *Los Angeles Times* (8 de enero de 2007).

6. John Leland, «Debtors Search for Discipline through Blogs», *New York Times* (18 de febrero de 2007).

7. Colin Schieman, «The History of Placebo Surgery», Universidad de Calgary (marzo de 2001).

8. Margaret Talbot, «The Placebo Prescription», *New York Times* (9 de junio de 2000).

9. Sarah Bakewell, «Cooking with Mummy», *Fortean Times* (julio de 1999).

10. *Lancet* (12 de abril de 2003).

11. «Off-Label Use of Prescription Drugs Should Be Regulated by the FDA», Facultad de Derecho de Harvard, Archivo Jurídico Electrónico (11 de diciembre de 2006).

12. Irving Kirsch, «Antidepressants Proven to Work Only Slightly Better Than Placebo», *Prevention and Treatment* (junio de 1998).

13. Sheryl Stolberg, «Sham Surgery Returns as a Research Tool», *New York Times* (25 de abril de 1999).

14. Margaret E. O'Kane, National Committee for Quality Assurance, carta al director, *USA Today* (11 de diciembre de 2006).

15. Federal Bureau of Investigation, *Crime in the United States 2004. Uniform Crime Reports* (Washington, US Government Printing Office, 2005).

16. Brody Mullins, «No Free Lunch: New Ethics Rules Vex Capitol Hill», *Wall Street Journal* (29 de enero de 2007).

17. «Pessimism for the Future», *California Bar Journal* (noviembre de 1994).

18. The Maryland Judicial Task Force on Professionalism, *Report and Recommendations* (10 de noviembre de 2003).

19. Florida Bar/Josephson Institute Study (1993).

20. *DPA Correlator*, vol. 9, n.º 3 (9 de septiembre de 2002). Véase también «The Decline in Professionalism: A Threat to the Future of the American Association of Petroleum Geologists», *Explorer* (mayo de 2004).

21. Jan Crosthwaite, «Moral Expertise: A Problem in the Professional Ethics of Professional Ethicists», *Bioethics* (octubre de 1995).

22. Según datos de The 2006 Transparency International Corruption Perceptions Index, HighBeam Research, Pearson Education, Hrishikesh Vinod, y Fordham University Institute for Ethics and Economic Policy.

23. McKinsey and Company, «Payments: Charting a Course to Profits» (diciembre de 2005).

*Las trampas del deseo*
Dan Ariely



Título original: *Predictably irrational*


Editorial Ariel es un sello editorial de Planeta, S. A.
Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): octubre de 2013

ISBN: 978-84-344-1465-5 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.
www.newcomlab.com

# Índice